





# HACIA UNA NUEVA ÉTICA ECONÓMICA GLOBAL

*Innovación vs Statu quo*

Edición de  
Tomás Jiménez Araya

K. M. Leisinger,  
J. de la Mota, M. Rojo,  
M. Franch, A. Morillas,  
J. L. Blasco, J. Trigo,  
A. Petitbò, J. M. Álvarez,  
A. Argandoña, A. Pes,  
*et alia*



**HUYGENS**  
EDITORIAL



# HACIA UNA NUEVA ÉTICA ECONÓMICA GLOBAL

*Innovación vs Statu quo*

Edición de  
Tomás Jiménez Araya

K. M. Leisinger,  
J. de la Mota, M. Rojo,  
M. Franch, A. Morillas,  
J. L. Blasco, J. Trigo,  
A. Petitbò, J. M. Álvarez,  
A. Argandoña, A. Pes,  
*et alia*

2010



**HUYGENS**  
EDITORIAL

HACIA UNA NUEVA ÉTICA ECONÓMICA GLOBAL  
*Innovación vs Statu quo*

© 2010, Los autores

© 2010, Huygens Editorial

La Costa, 44-46, át. 1<sup>a</sup>

08023 Barcelona

[www.huygens.es](http://www.huygens.es)

ISBN: 978-84-693-8073-4

Depósito Legal:

Impreso en España

Esta obra está publicada bajo una licencia Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 3.0 España, de Creative Commons. Para consultar una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>.



Impreso sobre papel 100% reciclado

**INTRODUCCIÓN**

*Tomás Jiménez Araya*..... 11

**INAUGURACIÓN**

*Juan Rosell, Jesús Acebillo, Imma Tubella* ..... 25

**Primera Parte. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y GLOBALIZACIÓN**

HACIA UNA NUEVA ÉTICA ECONÓMICA GLOBAL:  
CONSECUENCIAS PARA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

*Klaus M. Leisinger*..... 33

EL PACTO MUNDIAL DE LA ONU: CONTINUIDAD Y CAMBIO.  
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FACTOR  
DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE

*Juan de la Mota* ..... 59

DEBATE

*Moderador: José Luis Oller* ..... 75

**Segunda Parte. SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN ESPAÑA: HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE CON EQUIDAD**

**VISIONES DESDE EL SECTOR PÚBLICO**

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA UN  
DESARROLLO INTELIGENTE, SOSTENIBLE E INTEGRADOR:  
RETOS Y OPORTUNIDADES PARA ESPAÑA

*Maravillas Rojo*..... 87

<p>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:  UNA MOTIVACIÓN Y UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN.  EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS  <i>Mireia Franch</i> .....</p>	95
<p>COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y RSE:  UN NUEVO MODELO PARA CATALUÑA  <i>Andreu Morillas</i> .....</p>	105
<p>DEBATE  <i>Moderador: Manel Peiró</i>.....</p>	111
<p>RSC, EMPRESAS Y ADMINISTRACIÓN ¿MODELO PARA ARMAR?  <i>Comentario del moderador: Manel Peiró</i>.....</p>	119
<p><b>VISIONES DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL</b></p>	
<p>HACIA UNA NUEVA ÉTICA DEL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS:  LA ESTRATEGIA SOSTENIBLE  <i>José Luis Blasco</i> .....</p>	123
<p>INNOVACIÓN , MERCADO Y RIESGO:  VALORES EMPRESARIALES Y CONTRIBUCIÓN SOCIAL  <i>Joaquín Trigo, Carmen Mur e Isabel Vidal</i>.....</p>	145
<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD:  RELACIONES SINÉRGICAS PARA LA INNOVACIÓN  <i>Amadeo Petitbò y Juan Luis Martínez</i>.....</p>	163
<p>DEBATE  <i>Moderador: Salvador Giner</i>.....</p>	189
<p>LA EVOLUCIÓN MORAL DE LA EMPRESA Y  SUS EFECTOS PERVERSOS  <i>Comentario del moderador: Salvador Giner</i>.....</p>	199

**VISIONES DESDE LA ACADEMIA, SINDICATOS Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS**

MÁS ALLÁ DE LA EFICIENCIA: LECCIONES ÉTICAS DE LA CRISIS PARA LA CULTURA EMPRESARIAL <i>Antonio Argandoña</i> .....	203
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CAMBIO DE MODELO PRODUCTIVO: DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA <i>Josep M. Álvarez</i> .....	227
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: EMPRESAS FLORECIENTES EN SOCIEDADES PRÓSPERAS <i>Ángel Pes Guixa</i> .....	237
DEBATE <i>Moderador: Víctor M. Sánchez</i> .....	251
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: DE LA FILANTROPÍA A LA “THEORY OF STAKEHOLDERS” <i>Comentario del moderador: Víctor M. Sánchez</i> .....	261
<b>CLAUSURA</b> <i>Tomás Jiménez Araya, Klaus M. Leisinger, Carmen Mur, Mar Serna</i> .....	265

**Anexo I**

PERFILES DE PONENTES Y MODERADORES .....	275
LISTA DE PARTICIPANTES .....	285

**Anexo II**

MANIFIESTO POR UNA ÉTICA ECONÓMICA GLOBAL Proclamado en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, ciudad global, el 6 de octubre de 2009 .....	291
DECLARACIÓN DE LA CUMBRE DE LÍDERES EMPRESARIALES DEL PACTO MUNDIAL DE LA ONU, NUEVA YORK, 24/25 DE JUNIO, 2010 <i>Construcción de una nueva era de sostenibilidad</i> .....	299



---

## INTRODUCCIÓN

Tomás JIMÉNEZ ARAYA

*Coordinador Ejecutivo del Foro Internacional sobre Responsabilidad Social Corporativa.  
Profesor Consultor, Máster en Derechos Humanos y Democracia.  
Universitat Oberta de Catalunya-UOC*

En el origen y desarrollo de la presente crisis global, además de importantes factores estructurales, ha existido también una considerable dosis de irresponsabilidad por parte de actores clave en diversos ámbitos económicos, financieros y políticos. En el proceso de toma de decisiones, ha habido fallos de los mercados (opacidad, asimetrías de información, posiciones de dominio no competitivas, en ciertos casos con fraude) y de los estados (regulación inexistente o ineficaz, y/o reguladores cómplices o incompetentes), que impidieron prevenir o contrarrestar la tendencia de los mercados a la creación de sucesivas o simultáneas burbujas (financieras e inmobiliarias), alimentadas por la actividad de ciertos actores que han subvertido las reglas del juego en su propio beneficio, a la búsqueda de rentas extraordinarias en condiciones especulativas.

En general, muchas de estas conductas irresponsables han quedado impunes, mientras se movilizaban ingentes fondos públicos para salvar de la quiebra al sistema financiero. Habría que preguntarse también por el papel coadyuvante de numerosos expertos de toda índole que o bien no entendieron lo que estaba pasando en realidad o simplemente alimentaron la irresponsabilidad de otros con diagnósticos autocomplacientes de que los mecanismos autorreguladores de los mercados ajustarían sin más los desequilibrios correspondientes. Por añadidura, no puede dejarse de cuestionar el grado de competencia cívica de muchos consumidores que se vieron envueltos (de forma voluntaria o inducida) en este proceso generalizado de endeudamiento y conductas irresponsables. En suma, todo esto ha generado un considerable déficit de confianza y credibilidad que dificulta extraordinariamente la superación de la Gran Recesión y el avance hacia las vías de salida de la crisis.

Como resultado, se ha producido un endeudamiento general de los estados, de las empresas y de las familias, que ha permitido que durante un largo periodo algunos

países hayan vivido literalmente “a crédito”, muy por encima de sus medios reales. Esta deuda global es de tal magnitud que es muy posible que la generación actual no la pueda pagar. Los devastadores efectos sociales de la crisis, a través de altas tasas de desempleo e incremento de la exclusión, han llevado al propio FMI a reconocer que estamos seguramente ante una “generación perdida”. Llegados al borde del abismo, es evidente que no se puede continuar con más de lo mismo, como si nada hubiera pasado, para seguir simplemente apuntalando el statu quo. Hay que innovar e introducir cambios fundamentales en la manera de producir, de consumir y de gobernar. Además, estos cambios para ser realmente eficaces y sostenibles tienen que tener una dimensión global.

Es hora de dejar atrás viejos y falsos dilemas excluyentes. Necesitamos más calidad de todo: más Estado democrático de derecho y más políticas públicas eficaces que promuevan la equidad y la inclusión social; más mercados abiertos y competitivos que creen empleos productivos, fomenten la innovación y generen prosperidad; y más sociedad civil empoderada y participativa que desempeñe labores de escrutinio ciudadano solvente de la acción de los gobiernos y de las conductas empresariales, mediante la exigencia de transparencia y rendición de cuentas. Sobre todo, necesitamos instituciones y mecanismos de gobernanza global que permitan una regulación eficaz de los mercados para prevenir nuevas recaídas en la crisis y avanzar hacia una globalización más sostenible y más inclusiva.

En este contexto, la función de la responsabilidad social corporativa cobra una relevancia añadida y ofrece una gran oportunidad. En primer lugar, para tratar de dilucidar cuál puede ser su papel como antídoto preventivo de conductas empresariales o institucionales irresponsables y sobre todo en qué medida podría contribuir a la búsqueda de salidas consistentes de la crisis, con el fin de sentar las bases de unas renovadas reglas de juego, basadas en una gestión ética, una mayor y mejor rendición de cuentas y una ampliación de la confianza y credibilidad de los actores, fortalecidas por una auténtica legitimidad.

A menos que se quiera seguir insistiendo en la ficción de considerar el ámbito económico y el funcionamiento de los mercados como “moralmente neutros”, algo que desmiente una abrumadora evidencia, resulta necesario tener en cuenta, además de consideraciones de racionalidad técnica, otros criterios de valoración ética a la hora de evaluar los resultados de la acción de los diversos agentes económicos. A estas alturas, parece indudable que la naturaleza de la crisis actual ilustra claramente la necesidad de desligarse de la búsqueda de un irrestricto interés individual para construir una sociedad digna.

Las referencias a las relaciones entre ética y economía, pueden encontrarse ya de forma sistemática en los orígenes de la economía clásica (cuando todavía se llamaba

Economía Política), con el ejemplo destacado, aunque poco leído y menos citado, del propio Adam Smith, en su *Teoría de los Sentimientos Morales (TSM)*, parte indisociable de su visión de la *Riqueza de las Naciones*. Al contrario de la creencia generalizada, no hay dicotomía entre ambas obras sino una interdependencia persistente y unos orígenes comunes. Escrita hace 250 años, la TSM sigue siendo una magnífica obra de referencia sobre la importancia de la dimensión moral de la conducta económica. La reciente publicación conmemorativa de la editorial Penguin (2009), contiene además un revelador prólogo de Amartya Sen, nada sospechoso de fundamentalismo liberal, en el que resalta la renovada actualidad del libro de Smith y lo considera como “uno de los grandes hitos de la historia intelectual del mundo”<sup>1</sup>.

En efecto, muchas de las ideas de Smith en la TSM resultan seminales para el debate presente y merece la pena un breve recordatorio. Al contrario de lo que sostiene cierto pensamiento ultraliberal, Smith señaló, de forma premonitoria, que hay fundamentos tanto éticos como prácticos para estimular otras motivaciones, además del interés propio, que hacen sostenibles los intercambios económicos, como por ejemplo: la demanda de racionalidad, la pluralidad de motivaciones humanas, la interdependencia en lugar de autonomía entre las instituciones y los mercados, la confianza y responsabilidad entre las partes, la prudencia, la generosidad y el “public spirit” (o la búsqueda del bien común). Criticó la actividad de los promotores de riesgos excesivos en búsqueda de beneficios especulativos, e hizo una clara distinción entre “projectors” (especuladores) e “innovators” (innovadores), advirtiendo que la “confianza mutua y la fiabilidad” no hay que darlas por descontado sino que hay que “cultivarlas y fomentarlas”. En su análisis de los “unregulated markets”, señaló la propensión a crear situaciones de riesgo desproporcionado, “en las que el capital queda en manos de aquellos que seguramente lo despilfarran y lo destruyen”. Desmintiendo la visión reduccionista de su pensamiento, Smith enfatizó la necesidad del buen funcionamiento de los mercados pero no de su suficiencia. Rechazó las intervenciones excluyentes de los mercados pero apoyó las intervenciones inclusivas, con el propósito de alcanzar objetivos que los mercados por sí solos no abordan. En suma, defendió una estructura institucional plural y valores de responsabilidad social más allá de la simple motivación del beneficio, tanto en el terreno de los principios como de la práctica. Así pues, cómo no reconocer la lucidez de este gran ilustrado, defensor de la razón y de la conducta moral, por haber hecho sonar la campana de alarma hace más de dos siglos y medio.

Por lo demás, la literatura y el debate sobre la responsabilidad social corporativa o empresarial cobraron un renovado impulso en la década de los ochenta y noventa del

---

1 Adam Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, Introduction by Amartya Sen. Edited with Notes by Ryan Patrick Hanley. Penguin Classics, 250th Anniversary Edition/ Londres, 2009.

pasado siglo, en pleno auge de la fase desreguladora, en gran medida polarizados en pro o en contra del *dictum* de Milton Friedman: “The business of business is business”..., aunque su texto original incluía una cláusula de salvaguarda, a menudo olvidada en los debates, donde se advertía que los negocios deberían operar siempre con estricta observancia, “de las reglas del juego de la competencia y los marcos normativos”<sup>2</sup>. Desde entonces, con el proceso acelerado de globalización de las últimas décadas, el entorno de los negocios y los mercados, incluidas las reglas de juego y las expectativas sociales sobre la actividad empresarial, han cambiado considerablemente, adoptando cada vez más una dimensión internacional.

En esta primera década del presente siglo, tanto los desarrollos conceptuales como la experiencia práctica de la responsabilidad social empresarial, cuenta ya con un importante acervo, gracias sobre todo a la iniciativa multilateral promovida por las Naciones Unidas con el Pacto Mundial (2000) y la subsiguiente creación de la Oficina del Representante Especial del Secretario General de la ONU sobre Negocios y Derechos Humanos (2005). La puesta en práctica del Pacto Mundial y la labor de seguimiento y operacionalización del Representante Especial, guiada por el trinomio normativo de “respetar, proteger y remediar”, ha ido liberando el debate del tono confrontativo y del exceso de doctrinarismo y carga ideológica de las etapas anteriores para situarlo en un marco de referencia más funcional que combina los principios éticos con un pragmatismo operativo. Esto ha permitido una convergencia de posiciones y una ampliación del diálogo entre los diversos grupos de interés concernidos con la responsabilidad social empresarial. Los cuatro pilares del Pacto (medio ambiente, derechos humanos, normas laborales y anti-corrupción) y los diez principios que los desarrollan están inspirando la actividad de un número creciente de empresas, grandes, medianas y pequeñas, en todo el mundo, y constituyen las bases mínimas de partida para avanzar hacia una responsabilidad social corporativa a escala global. En la actualidad, han suscrito el Pacto Mundial más de ocho mil empresas en 135 países y alrededor de dos mil han debido abandonarlo por su falta de cumplimiento con algunos de sus principios. El Pacto ha sido ratificado y renovado recientemente mediante la Declaración de la Cumbre Mundial de Líderes Empresariales, en la cual se señala la prioridad de introducir nuevos estímulos para generar confianza –“el eslabón perdido”– y nuevos patrones productivos ambientalmente sostenibles, porque “nunca antes ha habido tanta necesidad de responsabilidad y liderazgo” (ver anexo).

El debate ya no es RSC si o no, sino como ponerla en práctica de forma integrada en las estrategias empresariales, una vez reconocidos sus efectos sinérgicos desde una

---

2 Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, 40th Anniversary edition, University of Chicago Press, Chicago/Londres, 2002 (Primera edición 1962).

perspectiva a medio y largo plazo. Asimismo, el falso dilema regulación versus voluntariedad, parece en vías de superación. En general, se reconoce la necesidad de una concertación público-privada preventiva y eficaz, que incentive y no coarte la competitividad y la eficiencia empresarial, más allá de la cuenta de resultados a corto plazo. De este modo, la responsabilidad social corporativa ha ido ocupando un espacio, cada vez más amplio, entre las normas legales y las expectativas sociales.

En los últimos años se está forjando un creciente consenso sobre la delimitación del marco en el que se inserta la responsabilidad social de las empresas en función de cuatro imperativos fundamentales, derivados por una parte de las transformaciones internas de la función empresarial y por otra de los cambios en los entornos globales. Estos imperativos interrelacionados son de carácter demográfico, ecológico, económico y ético. En adelante, el acierto en las decisiones y el éxito de las estrategias empresariales se medirá por la capacidad de adaptación a estos cambios, que presentan importantes retos pero también grandes oportunidades.

Los acelerados cambios demográficos afectan tanto al crecimiento como a la composición de la población a escala global y están configurando sociedades demográficamente inéditas: poblaciones activas pluriétnicas y pluriculturales (como resultado de la movilidad internacional), con predominio de las edades maduras en los países más desarrollados; plétora de jóvenes en edad activa y crecimiento de nuevas clases medias urbanas en los países emergentes y en desarrollo. Como trasfondo, prolongación de la vida activa y envejecimiento generalizado, aunque a ritmo diverso. Todo esto afectará de manera considerable a los mercados laborales, los patrones de producción y consumo, los sistemas de protección social y las relaciones intergeneracionales.

El imperativo ecológico se expresa en las crecientes presiones sobre los ecosistemas y los límites impuestos por la sostenibilidad a la actividad económica, tanto en la manera de producir como de consumir, para avanzar hacia una economía verde baja en carbono, que permita internalizar el coste del calentamiento global, acercando el precio al coste real de las cosas que producimos y consumimos, así como estimular la transición hacia un modelo energético basado en energías limpias y renovables. Evidentemente el avance tiene que ser a escala global, con medidas como la introducción de impuestos ambientales (tasa única sobre el carbono) y la creación de incentivos universales para reducir emisiones. Hay numerosas pruebas de que las iniciativas de sostenibilidad son una fuente de innovaciones tecnológicas y gerenciales que incrementan los rendimientos netos y mejoran la calidad, con un uso más eficiente de los recursos. La generalización de los Sustainability Index para evaluar la eficiencia ambiental de las empresas es una vía inicial prometedora.

Los profundos y extensos cambios en los mercados (de capitales, de productos/servicios y de empleo), demandan a su vez cambios cualitativos inaplazables en los

sistemas de gestión estratégica empresarial para que sean capaces de generar innovación y entender, evaluar y actuar ante los nuevos entornos tecnológicos, demográficos, ambientales y sociales. Independientemente de sus dimensiones, las empresas deberán internacionalizar su cadena de valor para mantenerse en el mercado. Existe ya una amplia evidencia sobre el creciente desacople entre la capitalización de muchas empresas y la base de sus activos intangibles, cada vez más valorados. Se estima que los intangibles representan actualmente cerca del 50% de los activos de las TOP 5000 compañías cotizadas en Bolsa. Entre estos destaca el capital relacional y la capacidad de generar confianza, que se traduce en la creación de ventajas competitivas persistentes y relevantes. Las dimensiones de la confianza están estrechamente vinculadas a la responsabilidad social empresarial y se construyen, por ejemplo, mediante la creación de valor añadido (no solo económico), la conservación del medio ambiente y el respeto y promoción de los derechos humanos. En la economía global la buena reputación corporativa, sometida a un creciente escrutinio público, es un potente activo intangible.

La considerable expansión de la esfera de influencia de la actividad empresarial, fruto de la globalización, ha generado también en correspondencia crecientes expectativas sociales sobre el entorno ético de los negocios. La alta dosis de irresponsabilidad en la gestación de la crisis actual y sobre todo sus devastadores efectos sociales no han hecho sino acentuar esta tendencia. La responsabilidad corporativa se ve así interpelada por un fuerte imperativo de carácter ético, que trasciende el marco normativo (obligaciones legales) y demanda un compromiso social. Se entiende que para que este compromiso, voluntario pero no discrecional, sea verdaderamente efectivo deberá estar integrado en la estrategia empresarial a largo plazo y adaptarse tanto a las exigencias de los accionistas y la competencia como a las expectativas de los grupos de interés concernidos. En este sentido, las relaciones entre las empresas, los gobiernos, los sindicatos y los representantes de la sociedad civil pueden tornarse sinérgicas si buscan puntos de intersección y valores compartidos para alcanzar resultados de beneficio mutuo.

En suma, entre los retos de la salida de la crisis, la gran oportunidad de mostrar una responsabilidad social de las empresas de amplio espectro global sería contribuir decisivamente a la creación sostenida de empleo de calidad y a la integración en los mercados de los sectores de población pobre y excluida de los países emergentes y en desarrollo.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, la convocatoria de un **Foro Internacional sobre Responsabilidad Social Corporativa**, (Barcelona, 31 de mayo, 2010) promovido conjuntamente por el Fomento del Trabajo Nacional, la Fundación Salud, Innovación y Sociedad de NOVARTIS y la Universitat Oberta de Catalunya-UOC,

constituye una iniciativa novedosa y oportuna, tanto por la combinación inhabitual de sus promotores como por el enfoque temático propuesto.

El Foro se concibe como un espacio de encuentro y debate de una muestra representativa de los principales actores, tanto globales como nacionales, para la búsqueda de nuevas ideas y propuestas orientadas a la reflexión y a la acción. El propósito es crear un marco de referencia, un Foro bienal, que dé continuidad y articulación a una serie de actividades complementarias (talleres, seminarios, conferencias, publicaciones), donde se debata de forma regular acerca de la evolución de los marcos conceptuales e institucionales, así como de las buenas prácticas relacionadas con la responsabilidad social corporativa.

El título del Foro, *Hacia una Nueva Ética Económica Global. Innovación vs Statu Quo*, indica de manera sintética el enfoque y los objetivos perseguidos. El propósito principal es abrir un debate plural entre diversos actores globales y nacionales seleccionados (expertos, responsables políticos y representantes del sector empresarial y de la sociedad civil) para ampliar y difundir la base de conocimientos y a la vez fomentar el diálogo entre los diversos grupos de interés, así como la concertación entre los sectores público y privado.

El Foro se suma a la reciente iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, expresada en el *Manifiesto por una Ética Económica Global* (ver Anexo), con el objetivo de adoptar un renovado marco ético de la actividad económica, con reglas y valores básicos compartidos. Se trata de ampliar el foco del debate para alcanzar una visión más integral de la responsabilidad social corporativa –directiva e institucional– y generar nuevos espacios de confianza y beneficio mutuo entre los diversos actores interesados, a la luz de las lecciones aprendidas en la esfera internacional. La innovación, entendida en un sentido amplio, conceptual, tecnológica y gerencial, será clave para avanzar hacia modelos productivos más sostenibles y más equitativos.

La presente edición mantiene el título, el enfoque y la estructura temática del Foro, pero amplía y desarrolla las presentaciones y los debates, con textos complementarios. El índice está distribuido en dos partes. Una visión global sobre la responsabilidad social corporativa, en el contexto de la salida de la crisis, y una perspectiva de la situación española, analizada desde diversos ámbitos: sector público, empresarial y otros grupos de interés, con el fin de disponer de visiones contrastadas, idealmente complementarias sobre cada tema principal. La presentación de las ponencias y la introducción del moderador preparan el marco para el debate con el fin de construir espacios de confianza y consenso. El conjunto de participantes es una muestra seleccionada de empresarios, expertos, políticos, gestores públicos, sindicalistas y otros representantes de la sociedad civil. Obviamente, no están todos los que son, pero también es evidente que el conjunto de contribuciones de los ponentes, moderadores y participantes en los debates del

Foro constituyen un valor añadido, más allá de las concepciones convencionales sobre la responsabilidad social empresarial.

El objetivo general es abordar en cada ámbito temático los principales retos y oportunidades para una renovación de la agenda de responsabilidad social corporativa, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas de la reciente recesión mundial. La salida de la crisis global requerirá un considerable esfuerzo de innovación, a la vez ético y gerencial, con el fin de avanzar hacia una nueva ética económica global.

En la primera parte, *Responsabilidad Social Corporativa y Globalización*, se analizan las consecuencias para la actividad empresarial de la crisis y se plantean las premisas para una profundización y ampliación de la responsabilidad social empresarial a partir de la enseñanza aportada por las buenas y malas prácticas a nivel internacional.

Las críticas a los efectos perversos de la globalización empiezan a proceder también de ámbitos empresariales donde han estado tradicionalmente ausentes. Lo que se plantea es que las reglas de juego para un éxito corporativo sostenible consisten en una competencia empresarial con integridad y responsabilidad. Aparte de los aspectos regulatorios de la cuestión, en términos aproximados existen dos niveles para mejorar la calidad moral de la actividad corporativa: el nivel *institucional*—es decir, la ética empresarial definida como el conjunto de reglas y normas de conducta moral y el establecimiento de una estructura congruente de gobernanza— y el nivel *personal*—esto es, una conducta gerencial honesta, entendida en un sentido ejemplar como la capacidad de los directivos empresariales para la reflexión y el desempeño de un *liderazgo moral*. La integración de elementos morales en el proceso de toma de decisiones empresariales es un elemento racional, tanto en términos éticos como económicos. No es sólo “lo más correcto” sino que rinde beneficios empresariales

Esta visión ética conceptual, se complementa con un análisis de la creación de valor por parte de la responsabilidad social corporativa, como resultado de la estrategia sostenible de la empresa, y los incentivos que aquella aporta, de carácter normativo, financieros, de gestión y de I+D+i, tanto a la marca (reputación y competitividad) como a los empleados (motivación y salarios). A continuación se presenta un balance de la experiencia del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, durante sus primeros diez años de existencia. A este respecto, se analizan los elementos de continuidad y cambio, así como los retos a corto y medio plazo, de esta iniciativa internacional de compromiso ético compuesta por diez principios de conducta y acción, basados en cuatro pilares: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción. Desde esta perspectiva, la responsabilidad social corporativa se basa en dos parámetros fundamentales: maximizar el beneficio a largo plazo y promover la sostenibilidad de la empresa.

La segunda parte del libro: *Situación y Perspectivas de la Responsabilidad Social Corporativa en España*, se aborda desde tres visiones complementarias, distribuidas en tres

ámbitos correspondientes, sector público, sector empresarial y el sector de otros grupos de interés, con la academia y los sindicatos como principales actores.

La visión desde el sector público, tanto de la Administración central como autonómica, sostiene que la voluntariedad de las empresas para integrar en sus estrategias la responsabilidad social corporativa no es incompatible sino complementaria con la intervención pública para su fomento y el establecimiento de incentivos eficaces con el fin de impulsar una competitividad más responsable socialmente y más sostenible en términos ambientales. El marco de referencia a nivel europeo viene dado por la Estrategia 2020 que plantea tres retos interrelacionados: un crecimiento inteligente (basado en la innovación y el conocimiento), sostenible (para avanzar hacia un cambio de modelo productivo, generado por una economía verde baja en carbono) e integrador (mayor y mejor cohesión social), mediante la inversión en las personas, la creación de empleo de calidad con criterios de conciliación e igualdad, y la modernización de los sistemas de protección social.

La Estrategia europea apunta hacia un nuevo paradigma de competitividad, donde la responsabilidad social de las empresas puede convertirse en uno de los elementos clave para posicionarse en los mercados globales y aumentar su valor añadido a medio y largo plazo. La inversión en conocimiento, la búsqueda de la sostenibilidad, la mitigación del cambio climático y un nuevo modelo energético abren oportunidades inéditas con probables rendimientos empresariales y sociales superiores.

A nivel español, la iniciativa legislativa más reciente relacionada con la responsabilidad social corporativa es la Ley de Desarrollo Sostenible (noviembre, 2009), todavía en trámite parlamentario. La propuesta incluye el compromiso del Gobierno central de promover la responsabilidad social de las empresas en una doble vertiente: por un lado, mediante el cumplimiento de los objetivos acordados en la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible, y por otro, incorporando la RSC a las Administraciones Públicas, al igual que se pide a las empresas privadas. El articulado de la Ley de DS contempla la transparencia y la sostenibilidad en la gestión de las empresas públicas, así como la integración de la RSC en el marco normativo y las políticas públicas.

A nivel autonómico, las normas más relevantes impulsadas por la Generalitat de Catalunya son el Acuerdo Estratégico 2008-2011, reforzadas posteriormente por el Plan de Medidas de Responsabilidad Social 2009-2012. El marco normativo catalán considera que el papel de las Administraciones públicas no es el de reguladoras o controladoras sino más bien el de catalizadoras para promover la responsabilidad social empresarial entre los agentes sociales, en especial la creación de espacios de diálogo y concertación entre las organizaciones empresariales, sindicales y el sector público.

La visión desde el sector empresarial se articula en torno a tres ejes principales: una concepción del éxito empresarial que va más allá de la cuenta convencional de resulta-

dos, mediante la consideración de otros componentes clave como la confianza, la transparencia y la sostenibilidad; un análisis de los valores empresariales y la contribución social de la empresa en el marco de las relaciones entre innovación, mercado y riesgo; una reflexión sobre la dimensión social de la competencia, con el fin de identificar posibles relaciones sinérgicas entre la responsabilidad social corporativa, la competitividad y la innovación.

La definición de éxito empresarial ha cambiado sustancialmente en las últimas décadas y seguramente lo hará en mayor medida tras la crisis global. Este cambio está impulsado principalmente por tres factores interrelacionados: La creciente influencia de las empresas para orientar los usos y valores sociales; el exponencial crecimiento de la competencia y su globalización: la creación de ventajas competitivas persistentes está cada vez más ligada a los activos intangibles; los límites ambientales han puesto de manifiesto la necesidad de tener en cuenta el coste de gestión de recursos agotables y de residuos fuertemente contaminantes. En estos nuevos entornos de mercado, los proyectos empresariales exitosos se enfocarán en la búsqueda de ventajas competitivas, vinculadas más con la confianza/experiencia que con el precio o el servicio. Los mayores requerimiento ambientales, ligados a las expectativas sociales en demanda de una gobernanza global del cambio climático, promoverán la integración creciente de componentes de responsabilidad social y de sostenibilidad en las estrategias empresariales.

La acepción de valores empresariales analizados tiene que ver con las pautas de comportamiento que se consideran deseables, tanto para la empresa como para la sociedad. Las decisiones empresariales pasan por tres filtros: el de la racionalidad económica, que obliga a servir al mercado, donde lo más visible es el beneficio; el de la legalidad, mediante el cumplimiento del marco normativo; y el de los principios éticos, que sustentan quienes toman las decisiones. Las decisiones empresariales tienen una voluntad optimizadora sujeta a restricciones técnicas, presupuestarias, de aceptabilidad del mercado y éticas. Ahora bien, según este enfoque, sólo hay un paradigma de gestión de la empresa. Sólo hay eficacia con una meta precisa, con un objetivo que a la vez es indicador cuantificado de logro. El beneficio muestra que el valor alcanzado dando a la sociedad lo que desea excede el coste de los factores productivos.

Desde esta perspectiva integrada, la responsabilidad social empresarial implica el cumplimiento de las obligaciones de toda índole exigidas por la regulación así como la toma en consideración de los compromisos libremente asumidos más allá de las normas legales. La ética de la responsabilidad aporta confianza y predictibilidad. Normalmente la actuación conforme a valores obtiene el reconocimiento social.

La visión desde el sector empresarial se completa con una reflexión sobre las relaciones entre responsabilidad corporativa y competitividad. Sorprendentemente, en la

arena donde tienen lugar los debates, los empresarios y los directivos empresariales han sido los grandes ausentes, aunque las empresas, los mercados y la competencia son los protagonistas principales en un entorno globalizado y competitivo. Las empresas no deben sustituir a los gobiernos ni éstos deben intervenir en la conducta de las empresas más allá de lo que establezca el ordenamiento jurídico que, por supuesto, es susceptible de cambios.

Con estos elementos como referencia, el enfoque se centra en la dimensión social de la competencia, las estrategias empresariales en un marco competitivo, los problemas relacionados con la vulneración de las normas de defensa de la competencia, las ventajas competitivas y los fallos de la responsabilidad competitiva. Asimismo, se analiza la responsabilidad corporativa como posible elemento de diferenciación que puede contribuir a mejorar/empeorar la posición competitiva de las empresas en los mercados, ofreciendo criterios acerca de su posible carácter estratégico y efecto sinérgico en la innovación empresarial.

Por último, pero igualmente importante, se incluyen las visiones de otros actores clave, como la academia, representada por las escuelas de negocio, los sindicatos, y las fundaciones, a través de la obra social de las grandes empresas.

Desde el ámbito académico, la perspectiva adoptada se sitúa más allá de la eficiencia empresarial, en términos convencionales, para tratar de identificar cuáles pueden ser las lecciones éticas de la crisis para la cultura empresarial. La reciente crisis financiera y la consiguiente recesión económica han sido la consecuencia de un complejo conjunto de causas, entre las cuales figuran los fallos éticos de las personas, las empresas, las instituciones, los gobiernos y las autoridades financieras. Esto plantea algunas preguntas relevantes: ¿ha sido realmente la falta de ética la (o una) causa de la crisis? ¿Cómo ha conducido esa falta de ética a los problemas de liquidez y solvencia de las entidades financieras, a la quiebra de numerosas empresas, al empobrecimiento de las personas y al deterioro de las relaciones económicas y sociales? Y, sobre todo, ¿hubiese evitado la crisis y sus consecuencias una conducta ética por parte de los principales protagonistas?

El hilo conductor de la explicación no es tanto una teoría ética particular, sino más bien un inventario de los fallos de dirección y gobierno de las empresas, las instituciones y los organismos públicos, que nos remiten a las causas éticas y antropológicas más profundas de aquellos fallos.

La aportación sindical se centra en las relaciones entre la responsabilidad social corporativa y los necesarios cambios en el modelo productivo, mediante el impulso de la innovación para el empleo y la empleabilidad, con el fin de generar nuevos patrones productivos y nuevas condiciones laborales. El cambio de modelo productivo propuesto se basa en tres pilares: Formación, Energía e I+D+i.

Según este enfoque, el sistema educativo actual es disfuncional con las aspiraciones de desarrollo económico y social. El reconocimiento de las competencias profesionales, la conexión empresa-formación profesional y empresa universidad constituyen eslabones básicos del cambio de modelo productivo. Hay que generar empleo de calidad para incrementar la competitividad, mediante la apuesta por la formación profesional y la excelencia de la educación e innovación. La construcción del segundo pilar, requiere consensuar un gran acuerdo de estado con relación a la energía que consumimos, incluida la energía nuclear. El tercer pilar supone dar la más alta prioridad a la investigación y la innovación. Los cambios del modelo productivo también deben incluir un cambio en el modelo de relaciones laborales, que pasa por más participación y más asunción de responsabilidades de los trabajadores en los procesos productivos y en el futuro de la empresa. En suma, el cambio de modelo productivo debe generar un plus de compromiso de la empresa con los trabajadores y con el entorno territorial y social, con el fin de avanzar hacia sistemas de producción y consumo más sostenibles, con mayor cohesión social.

El conjunto de contribuciones concluye con la propuesta de un nuevo relato de la función social de las empresas en la salida de la crisis y el horizonte de nuevas sociedades emprendedoras del siglo XXI. Los países necesitan aprovechar las aptitudes de sus ciudadanos, una labor en que resultan indispensables los emprendedores, las personas y entidades creadoras de empresas, o que hagan crecer las actuales.

En la situación presente confluyen una crisis financiera, una crisis energética, más una crisis ecológica y medioambiental que, conjuntamente, ponen en cuestión el modelo de sociedad vigente. Para reconstruir el tejido productivo sobre bases sólidas, conviene reafirmar dos principios que rigen la conducta de las sociedades libres: confiar en la capacidad emprendedora de los ciudadanos y conseguir una prosperidad que beneficie a la mayoría de la población. En esencia, las políticas a largo plazo se deben inspirar en la sostenibilidad de las estrategias empresariales y la cooperación entre los estados. La confianza en los valores que guían los países de la Unión Europea señala el reto principal que hay que afrontar: construir, una sociedad comprometida con la libertad, la igualdad de oportunidades y la solidaridad, capaz de asegurar un desarrollo económico respetuoso con el medio ambiente, que haga posible el pleno empleo. Este conjunto de valores y propósitos describen la sociedad emprendedora que se propone.

Los debates del Foro, que aparecen aquí editados al final de cada una de las partes temáticas, reflejan la diversidad de puntos de vista de los participantes pero también muestran la coincidencia de mantener un diálogo abierto y ordenado entre empresarios, directivos, políticos, expertos y la constelación de grupos de interés concernidos con la responsabilidad social corporativa, con el fin de promover la transferencia de

conocimiento y del ejercicio de una responsabilidad eficaz, a través de la difusión y aprendizaje de buenas prácticas. Asimismo, se incluye un perfil de los ponentes y moderadores del Foro y una lista de todos los participantes en los debates.

Como contribución documental, la presente edición incorpora en el anexo la reproducción del Manifiesto por una Ética Económica Global, presentado en octubre de 2009 en la sede de las Naciones Unidas, y de la Declaración aprobada en la Cumbre Mundial de Líderes Empresariales, celebrada en Nueva York en junio del 2010, con motivo del décimo aniversario del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.



---

## INAUGURACIÓN

Juan ROSELL

*Presidente del Fomento del Trabajo Nacional*

Jesús ACEBILLO

*Presidente de la Fundación Salud, Innovación y Sociedad-Novartis*

Imma TUBELLA

*Rectora de la Universitat Oberta de Catalunya-UOC*

### **Juan Rosell**

Abordamos un tema importante como es la responsabilidad social corporativa, que aparte de ser un deber, creo que es ya una necesidad en los momentos actuales. Porque además de hacer las cosas bien, tanto si somos personas físicas como especialmente si somos personas jurídicas, hay que empezar a certificar que las cosas se hacen bien y creo que en esto todos estamos de acuerdo.

Desde el punto de vista de la empresa, no solamente española sino europea, e incluso a nivel mundial, la mayor responsabilidad social corporativa en estos momentos es la pérdida de puestos de trabajo, que es el gran problema de la economía mundial. Según organismos internacionales actualmente en el mundo hay alrededor de 300 a 350 millones de personas que no tienen empleo.

Por tanto, la mejor muestra de responsabilidad social corporativa sería encontrar empleo para esta gente, y eso es lo que tendríamos que intentar hacer entre todos. ¿Y eso cómo se hace?, pues no se hace por decreto. Son las empresas las que van a crear los empleos del futuro, y cuando las empresas van bien, el mundo va bien y crea riqueza y después la riqueza se puede repartir, porque si no se crea riqueza, lo único que se puede hacer es que la gente subsista de la mejor manera posible.

Por supuesto, esto hay que hacerlo sin saltarse las reglas de juego, jugando limpio, cumpliendo leyes, pagando impuestos. Yo creo que uno de los grandes resultados para ver que las cosas funcionan, es que los impuestos crean civilización. Desde el punto de vista español el año 2007 fue un año espectacularmente bueno para todos, porque ese

año el Impuesto de Sociedades recaudó 44.823 millones de euros. Con eso, pagando las empresas impuestos es cuando las cosas van bien. Este año 2010, donde el Impuesto de Sociedades recaudará menos de 20.000 millones las cosas van mal y, por tanto, no se puede hacer todo lo que quisiéramos hacer, especialmente las empresas.

Que las empresas tengan beneficios, después de innovar, crear productos, de ponerlos en el mercado, de tener un precio razonablemente justo para que puedan seguir invirtiendo, contratando gente y seguir investigando, es una de las claves de futuro. Si cortamos las alas a las empresas, se limitan las posibles maneras de hacer las cosas y de hacer las cosas de la mejor manera.

Así pues, está claro que hay que hacer las cosas de la mejor manera posible, cumpliendo leyes, desde el punto de vista de los individuos, desde el punto de vista de las empresas y también y muy importante, desde el punto de vista de la Administración. Utilizar mal los recursos públicos es un mal ejemplo de responsabilidad social corporativa, castigar a una empresa mediante cualquier funcionario de turno, y que después un tribunal le dé la razón, eso es un mal ejemplo de responsabilidad social corporativa. Por tanto, en la responsabilidad social corporativa tenemos que estar todos juntos, los individuos, las empresas y la Administración pública.

Y cuando digo Administración pública lo quiero remarcar de una manera muy concreta. Está ha de sumarse a los grandes esfuerzos que están haciendo las empresas privadas a favor de la responsabilidad social corporativa. Este es un mensaje importante que enviamos desde el mundo empresarial porque si tanto los individuos como las empresas nos estamos poniendo a tono, también la Administración debe contribuir a este objetivo común que es la responsabilidad social corporativa.

### **Jesús Acebillo**

El Grupo Novartis, al que represento, se cuenta con orgullo entre los primeros grupos multinacionales y la primera empresa farmacéutica internacional que se adhirió al Global Compact, iniciativa promovida por el anterior Secretario General de las Naciones Unidas, señor Kofi Annan, cuyo décimo primer aniversario celebraremos este año 2010.

Para Novartis, la responsabilidad social corporativa no consiste únicamente en adherirse, sin excepciones, a un código de conducta e integrar de manera demostrable la cultura de la responsabilidad en las operaciones empresariales, sino que además creemos en la utilización de nuestras mejores competencias, en la creación abierta de conocimiento útil para el ciudadano.

Por ejemplo, movilizando nuestros recursos de análisis estratégico en asociación con nuestros *stakeholders*, para explorar escenarios de futuro en sanidad, educación o

I+D. Creemos en una cultura corporativa basada en un exigente liderazgo moral de las personas, coherente con los valores de los instrumentos gerenciales y en la organización transparente de la gobernanza. Estamos de acuerdo en que la creación de ventajas competitivas persistentes está cada vez más vinculada a la generación y mantenimiento de activos intangibles, como el que se asocia con la práctica de la responsabilidad social corporativa y en particular con la proyección de comportamientos éticos.

Creemos asimismo que es en circunstancias difíciles como las presentes cuando la adhesión a los derechos humanos, a la protección del medio ambiente o a la lucha contra la corrupción deben ser demostrados, no solo por las empresas sino por todos los grupos de interés sin excepciones.

Tanto para recuperar y reforzar la reputación como para estimular la innovación, la emergencia de una sociedad emprendedora debe apoyarse en empresas que sepan articular el interés privado de una parte con la dimensión social de su actividad que desarrollan por la otra.

Sin embargo, no voy a enfocarme en la responsabilidad social corporativa aplicada a las empresas y mencionar los efectos perversos de querer regular y obligar la responsabilidad social corporativa. Por el contrario, quisiera enfatizar la relevancia de las conductas responsables, sobre todo en las presentes circunstancias de crisis financiera y recesión económica, en relación con los comportamientos de todos los grupos de interés, empezando por el Gobierno y siguiendo por las Administraciones públicas, los partidos políticos, los sindicatos y las asociaciones de todo tipo. Pues en mi opinión la responsabilidad se aplica a todos.

A veces me pregunto, ¿se comportan todos estos grupos de interés de una forma socialmente responsable y coherente en estos momentos de crisis financiera y recesión económica? ¿Rinden cuentas a quienes representan de sus decisiones y de las consecuencias de las mismas sin ampararse en legalismos y cortinas de humo? Recordemos que lo legal no siempre es legítimo o suficiente. En una sociedad como la nuestra, sobre todo en momentos de recesión económica todos los grupos de interés a los que antes me refería deben de asumir sin doctrinarismos y sin excusas su cuota de responsabilidad.

Las Administraciones públicas cumpliendo su parte del contrato social, que incluye coherencia, capacidad de anticipación y conocimiento de las consecuencias de las decisiones, aunque estas pudieran haber sido precipitadas o poco meditadas. Me pregunto si es socialmente responsable llevar a un sector altamente productivo, exportador, emergente y ligado al conocimiento y a la innovación como es el farmacéutico, a la quiebra por decreto ley. Sin que ello sirva para solucionar el problema del déficit financiero de la sanidad.

A mi entender no es responsable condenar al cierre a más del 30% de las empresas farmacéuticas, la mayoría localizadas en Catalunya, por decreto ley. Sabiendo además que con ello no se va a solucionar el problema de base. Como tampoco creo que pueda considerarse como una actitud responsable la alarmante y poco explicitada dilación en el establecimiento del acuerdo sobre el marco regulador del mercado laboral entre sindicatos y asociaciones de empresas.

Y dudo que sean también actitudes responsables el uso partidista de decisiones en algunas instituciones o el corporativismo de muchas asociaciones o la selección e interpretación sesgada de la actualidad por parte de muchos medios de comunicación a la hora de informar a los ciudadanos.

Por esto creo que esta es una ocasión que conviene aprovechar para hablar, hacer y avanzar al mismo tiempo. En una crisis de expectativas como en la que estamos inmersos es de suma importancia recuperar la confianza mutua entre la sociedad, las empresas y las Administraciones públicas. Y orientar los esfuerzos a partir de las duras lecciones que no cesan de recordarnos que la responsabilidad es cosa de todos, que tendremos que afrontar escenarios de futuro inmediato que en ningún caso serán réplicas del pasado, asimismo inmediato.

Las empresas en particular creo que deben blindarse ética y organizativamente para evitar que los incentivos inapropiados y la ignorancia de factores claves del entorno estratégico presionen con fuerza sobre directivos y empleados, empujándoles a sortear normas morales insoslayables. Por su parte, las Administraciones públicas, instituciones y otros grupos de interés deben de abstenerse de actuar como si estuvieran exentos de toda culpa, y la responsabilidad fuera siempre cuestión de los demás.

La crisis actual ha sido la consecuencia de un conjunto de causas entre las que figuran fallos éticos de personas, de empresas, de instituciones, de gobiernos y de autoridades financieras. Espero que la actual crisis financiera global y sus efectos en nuestro país nos hagan a todos actuar con mayores cotas de responsabilidad, sin improvisaciones ni arrogancia y pensando siempre en lo mejor para la sociedad a corto y largo plazo. En nuestro contexto, el avance y la consolidación de la responsabilidad social corporativa debe basarse en el debate informado, la solidaridad y el conocimiento y extensión de buenas prácticas.

### **Imma Tubella**

El debate sobre la responsabilidad social corporativa me parece muy importante y muy adecuado en estos días, por diversas razones. Primero por la importancia de la reflexión hacia una nueva ética económica global desde una perspectiva transversal, con-

tando con especialistas internacionales y nacionales procedentes de las Administraciones públicas, del mundo académico, del sector empresarial y de otros actores sociales.

Estoy convencida de que la responsabilidad social corporativa es una dimensión ética que ninguna organización o institución tendría que olvidar en estos momentos. Además, la UOC siempre ha sido muy sensible y abierta a las necesidades sociales y a reflexiones de este tipo, porque esta es una misión de cualquier institución académica.

En momentos de crisis económica y social como los que estamos inmersos me parece crucial retomar el análisis de diferentes fórmulas que puedan permitir a empresarios, empresas e instituciones reafirmar su contribución al desarrollo sostenible, sea económico, social o medioambiental.

En este año se conmemora el décimo aniversario del Pacto Global de las Naciones Unidas, y es una buena oportunidad para hacer balance del cumplimiento de los compromisos de empresas e instituciones con el respeto de los derechos humanos, la mejora de su gobernanza o el impulso de la sostenibilidad ambiental de su actividad. Asimismo, se ha aprobado el ISO 26000 sobre responsabilidad social empresarial, que marcará un punto de inflexión importante en todos estos temas.

Pensando en una nueva ética económica global y el modelo de crecimiento, recuerdo unas palabras de una economista, una joven economista africana, hace años, mucho antes de que pudiéramos pensar en una crisis como la que estamos viviendo. Esta joven economista que trabajaba en el Instituto Africano de Desarrollo Económico y Planificación de Dakar, un instituto con mucha repercusión internacional, me dijo: «¿Y si los africanos renunciáramos al desarrollo?», en aquel momento ..., tuve un choque, dije: «Bueno, ¿cómo vais a renunciar al desarrollo?»

En realidad, ella no hablaba tanto de desarrollo como de crecimiento tal como lo entendemos nosotros en el primer mundo. En aquel momento estuvimos discutiendo sobre la renuncia al crecimiento tal como lo planteaba la teoría elaborada por el economista Samir Amin, que es el fundador de este prestigioso Instituto Africano para el Desarrollo y su teoría de la desconexión. La desconexión necesaria en según qué momentos de los países subdesarrollados de los países del primer mundo y de sus valores cuestionables.

La verdad es que cuarenta años después de esta teoría de la desconexión podemos comprobar que la profunda crisis múltiple que vivimos, que no es solamente económica o financiera sino también es una crisis medioambiental y social, seguramente pone en duda nuestro modelo de crecimiento. O sea, que lo que él decía hace cuarenta años que nadie entendía, quizá ahora retoma un poco de su significado inicial.

Pero lo que me interesa resaltar es que esta crisis múltiple no parece producto de un conjunto de tristes coincidencias como al principio se hablaba de una especie

de tormenta perfecta, sino que precisamente parece producto de nuestra enorme incapacidad colectiva de no haber entendido y, por tanto, no haber tenido en cuenta las múltiples interdependencias inherentes en el modelo de sociedad en que estamos inmersos. Vivimos en una sociedad red, que como expresa su metáfora la red es muy fuerte si los nodos son fuertes, pero cuando algún nodo falla, la mínima presión puede romper la red.

Por tanto, esta reflexión que me ha venido en mente después de tantos años sobre la renuncia al crecimiento, tal como se entendía en el primer mundo, me ha parecido que puede ser interesante como mínimo tenerla en cuenta y reflexionar un poco sobre ella.

En todo caso lo que es importante es generar espacios de reflexión, necesitamos reflexionar, necesitamos parar un momento, para pensar y debatir nuevos modelos productivos, más sostenibles y más equitativos. Este es un buen ejemplo de lo que nos pide el Espacio Europeo de Educación Superior, esta relación y este encontrar vínculos del mundo académico con el mundo empresarial y social.

PRIMERA PARTE

---

RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA Y GLOBALIZACIÓN



---

## HACIA UNA NUEVA ÉTICA ECONÓMICA GLOBAL: CONSECUENCIAS PARA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Klaus M. LEISINGER

*Presidente y Director General, Fundación Novartis  
para el Desarrollo Sostenible*

**RESUMEN:** La conducta corporativa no siempre es como uno desearía que fuera. Ha habido y sigue habiendo ejemplos destacados de comportamiento corporativo irresponsable. Y es de lamentar, particularmente por los perjuicios ocasionados a las personas y al planeta, pero también porque los peores casos ejercen un impacto exageradamente negativo sobre la reputación del sector privado en su conjunto. La sospecha de que la globalización ofrece incentivos para establecer una especie de “competencia a la baja”, en cuanto a las normas sociales, medioambientales, etc. se ha propagado ya a todas las sociedades modernas.

Las críticas a la globalización y a las empresas multinacionales no son nuevas. Los comentarios negativos han sido consustanciales al debate sobre ética comercial y corporativa durante muchos años. Sin embargo, ahora la novedad radica en que algunas de las opiniones más potentes sobre estas cuestiones se emiten desde ámbitos en los que antes no se escuchaban con tanta claridad o ni siquiera existían. Ya no se trata de una simple excitación temporal de los ánimos debido a la actual crisis financiera y económica: saber competir con integridad y responsabilidad será la nueva regla del juego si se desea un éxito corporativo sostenible.

Dicho de otro modo (y dejando a un lado los aspectos normativos de la cuestión), existen dos niveles de enfoque para la mejora de la calidad moral de la actividad corporativa: el *nivel institucional* (es decir, la ética corporativa definida por las reglas y normas de la conducta moral y el establecimiento de una estructura de gobernanza congruente) y el *nivel personal* (es decir, la virtuosidad de los directivos y su capacidad para la reflexión moral y para demostrar *liderazgo moral*).

El fomento de una cultura corporativa normativa y de la estructuración normativa de los instrumentos de gestión ya no solo es “lo correcto” sino que también tiene una justificación empresarial: compensa no solo por la reducción de los costes de transacción mediante la generación de confianza, no solo porque se evitan posibles perjuicios para la reputación o incluso multas como resultado de actividades que se perciban como ilegítimas o hasta ilegales, y no solo por la mayor seguridad de las expectativas de los clientes y de los grupos de interés; sino que compensa también porque tiene un mayor atractivo para los empleados actuales o futuros que sientan afinidad por las cuestiones éticas. Así, se consigue una selección positiva de candidatos y, en última instancia, una plantilla que apoya y mejora la cultura corporativa

de motivaciones éticas. La incorporación de elementos morales en el proceso de toma de decisiones y la aplicación de los correspondientes criterios a la hora de seleccionar y ascender a los directivos es la opción más racional desde el punto de vista ético y económico.

## Responsabilidad corporativa: un tema muy solicitado

La actual crisis financiera y económica es más una crisis de confianza que otra cosa: confianza en la integridad de las instituciones, así como en la integridad de los líderes corporativos y políticos. Un gran número de personas en todo el mundo sufre a causa de las complejas repercusiones de haber puesto en práctica valoraciones del crédito inadecuadas y estándares de aprobación de crédito erróneos, por el excesivo apalancamiento dentro y fuera del balance, por déficits en la supervisión reguladora, por riesgos disimulados y por una gestión de riesgos equivocada, así como por unas prácticas de compensación poco razonables, todo lo cual ha favorecido la asunción de excesivos riesgos y el olvido de la prudencia<sup>1</sup>. Las consecuencias políticas, sociales y económicas de tal desorden no pueden apreciarse todavía en su totalidad. Paul A. Volcker (economista estadounidense que fue presidente de la Reserva Federal bajo los mandatos de Jimmy Carter y Ronald Reagan y que actualmente ocupa ese puesto en el recién creado Consejo Asesor para la Recuperación Económica bajo el mandato del presidente Barack Obama) y el G30 califican la crisis actual como “grave, tanto si se calcula en billones de dólares, en la dimensión y profundidad de la recesión mundial, o bien sencillamente en términos humanos de desempleo y rotura de la economía personal”<sup>2</sup>.

Dentro de esta atmósfera social, caracterizada por esa falta de confianza, el miedo, la indefensión y una creciente frustración, por no decir ira, la reputación de los negocios sufre aún más si cabe. Ya no era precisamente “espectacular” antes de que nos golpeará la crisis: más de dos tercios de la población de países industrializados consideraba que las ONG actuaban en interés de la sociedad, solo el 52% confiaba en sus gobiernos nacionales y únicamente el 38% confiaba en las empresas multinacionales<sup>3</sup>. E incluso antes, el malestar general de la población ponía de manifiesto un apoyo cada vez más escaso al sistema del libre mercado<sup>4</sup>. Y, lo que es peor, la creencia de que la democracia es el sistema político más adecuado para garantizar el equilibrio social en el mercado mundial ha empezado a decaer, al menos en algunos países<sup>5</sup>. En la actualidad, incluso

---

1    Group of Thirty, *Financial Reform: A Framework for Financial Stability*. Washington 2009.

2    Group of Thirty, *Financial Reform: A Framework for Financial Stability*. Washington 2009, pág. 13.

3    GlobeScan, “Corporate Social Responsibility Monitor”; véase [www.globescan.com](http://www.globescan.com).

4    [www.worldpublicopinion.org/pipa/pdf/apr08/Free\\_Markets\\_April08\\_pr.pdf](http://www.worldpublicopinion.org/pipa/pdf/apr08/Free_Markets_April08_pr.pdf).

5    Spiegel Online, 3 de julio de 2008: [www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,563013,00.html](http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,563013,00.html).

un “Estado fuerte” necesita rescatar a los bancos, compañías de seguros e industrias de importancia estructural (incluso la expropiación ha pasado a ser aceptable como último recurso). Cualquiera que hubiera augurado una evolución parecida hace un par de años hubiera perdido toda su credibilidad académica o política.

La complejidad y la gravedad de la crisis comportan que las soluciones sostenibles sean muy difíciles. Puesto que la pérdida de la confianza en la comunidad económica es el principal efecto de la crisis, la cuestión de la responsabilidad corporativa *va a adquirir* mayor importancia. Sin embargo, deberemos tratar el asunto de la responsabilidad corporativa con una mayor profundidad y exhaustividad que en el pasado. La existencia de códigos convencionales de responsabilidad corporativa como los del Pacto Mundial de Naciones Unidas no hubiera evitado esta crisis. Una gestión financiera prudente, una gestión de riesgos adecuada y otras artes propias de la gerencia siempre han sido consustanciales a un enfoque holístico sobre la responsabilidad, pero es probable que, a partir de ahora, en cualquier reflexión sobre la arquitectura de la economía y sobre estrategias viables para la creación de valor a largo plazo se incluyan también otras preguntas del estilo: “¿Cuál es el alcance y los límites razonables de una regulación prudente?, ¿cómo pueden diseñarse sistemas de incentivos que fomenten la innovación, la eficacia, la eficiencia y el éxito económico sin que terminen en la asunción imprudente de riesgos y/o en la ruptura con las normas sociales y ecológicas?”, etc.

A pesar de la crisis actual y de su potencial para crear malestar social, conflictos civiles y agitación política, la probabilidad de que se dé un escenario de desarrollo inversamente proporcional al “fin de la historia” de Francis Fukuyama no es muy alta. Sin embargo, la crisis debe considerarse como una oportunidad para desarrollar una “economía de mercado integrada” a escala global, que consiga que el contrato social forme parte integral de la base del mercado, de modo que la búsqueda de los intereses privados no vaya en detrimento del bien común. Las claras responsabilidades corporativas en materia económica, social, ecológica y de derechos humanos deberían constituir el tejido a partir del cual se confeccionarán los modelos de desarrollo del futuro.

## Un concepto más amplio de responsabilidad corporativa

Hace cincuenta años se esperaba que las empresas fueran rentables, se acogieran a la ley, ofrecieran empleo y pagaran sus impuestos. A menudo se cita la famosa frase de Milton Friedman “el negocio del negocio es el negocio” para ilustrar este aspecto, a veces como prueba de falta de responsabilidad<sup>6</sup>. Sin embargo, esta cita generalmente

6 Friedman, M., “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. (<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>).

se usa sacada de contexto: en su libro *Capitalism and Freedom*, Friedman argumentaba que “los negocios tienen una única responsabilidad social: utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus beneficios *siempre que permanezcan dentro de las reglas del juego*, o lo que es lo mismo, que participen en una competición abierta y libre sin engaños ni fraudes”<sup>7</sup>.

El negocio del negocio sigue siendo el negocio, pero las “reglas del juego” han sufrido un cambio significativo desde que apareciera el libro de Milton Friedman en 1962. La responsabilidad corporativa hoy en día significa generar valor en el contexto de las competencias corporativas básicas, cumpliendo al mismo tiempo con las normas aceptadas internacionalmente. Los beneficios, según los entienden hoy los directivos ilustrados, son la recaudación continua procedente de actividades corporativas ejercidas de un modo responsable. Unas ganancias continuadas solo pueden conseguirse siempre y cuando la empresa utilice sus recursos de una forma económicamente prudente, socialmente responsable, medioambientalmente sostenible y políticamente aceptable; en otras palabras, de un modo que garantice la prosperidad de la empresa y sea compatible con el bien general. Los beneficios *no* constituyen un objetivo corporativo aislado, sino que se entienden como un indicador global de que una empresa tiene éxito en un sentido amplio y durante un largo período; la rentabilidad está inseparablemente ligada al rendimiento en materia social, ecológica, de lucha contra la corrupción y de derechos humanos de la empresa.

Sea cual sea la calidad del rendimiento de la empresa, las sociedades modernas van a plantear un gran reto, puesto que presentarán una multitud de exigencias a las corporaciones, muchas de las cuales serán poco razonables y quedarán insatisfechas, y esto, a su vez, frustrará inevitablemente a algunos grupos de interés. El hecho de que se perciba que los beneficios corporativos se han obtenido de forma legítima (y no solo legal) depende de cómo entienda una sociedad concreta los derechos y deberes corporativos que forman parte y que generan el tejido del contrato social. En las sociedades maduras, los ciudadanos (entre los que se incluyen empleados, clientes, accionistas y otros grupos de interés de las empresas) seguirán esperando unos buenos resultados financieros de los distintos negocios, incluso más en tiempos de crisis económica. Sin embargo, los beneficios que la sociedad considere que se han conseguido sin pensar en un rendimiento social y medioambiental adecuado, o incluso prescindiendo de él por completo, o, todavía peor, infringiendo los derechos humanos, no contarán con la aceptación del público. La actual crisis económica ya ha provocado una importante sensación de frustración en un gran número de personas; en una situación así, una

---

7 Friedman, M., *Capitalism and Freedom* (edición del 40º aniversario), University of Chicago Press, Chicago/Londres, 2002, pág. 133 (traducción propia).

mala conducta por parte de una empresa, ya sea real o supuesta, desencadenará una avalancha de ataques públicos quizás inéditos hasta el momento. La responsabilidad corporativa, por tanto, tiene que seguir intentando “tejer normas y valores internacionales para convertirlos en el tejido de las prácticas corporativas”, tal como proponen el Pacto Mundial de Naciones Unidas<sup>8</sup> o las Líneas Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales<sup>9</sup>.

El éxito de los esfuerzos por trasladar estas buenas intenciones a una práctica corporativa real depende de una serie de acciones coherentes y sistemáticas en dos niveles:

- En el *nivel institucional*, la gestión corporativa debe responder a algunas preguntas básicas, como:
  - ¿Con qué valores fundamentales nos identificamos nosotros y nuestra empresa?
  - ¿Cuál es nuestro papel en la sociedad mundial? ¿Qué estructura de gobernanza corporativa cumple con los criterios de “buena gobernanza”? ¿Qué acciones básicas debemos llevar a cabo y cuáles no? ¿Cuál es nuestro proceso de toma de decisiones frente a un dilema y, en caso de duda, qué valores tienen preferencia?
  - ¿De qué queremos responsabilizarnos? ¿Dónde están los límites?
- Puesto que cualquier decisión debe ser tomada por un ser humano, el *nivel personal* de la responsabilidad es igualmente importante y empieza por la contratación, selección, ascenso, formación, concienciación y estimulación de los directivos a la hora de poner en práctica los valores básicos del negocio y de aplicar las normas correspondientes para la toma de decisiones.

## El Pacto Mundial de Naciones Unidas como marco para las reflexiones sobre responsabilidad corporativa

Impulsado por el anterior secretario general de Naciones Unidas, Kofi Annan, el Pacto Mundial de Naciones Unidas (PMNU) es la iniciativa más importante a escala internacional en materia de responsabilidad corporativa. En 2010, formaban parte del PMNU más de 8.000 empresas de todas partes del mundo, junto con numerosas organizaciones internacionales y de la sociedad civil. El Pacto Mundial incluye normas aceptadas internacionalmente en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales, el cuidado del medio ambiente y la lucha contra la corrupción, sobre la base de diez principios. Se espera que las empresas que se comprometan con estas normas las incorporen en sus políticas y procesos de ges-

8 [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

9 [www.oecd.org/document/28/0,3343,en\\_2649\\_34889\\_2397532\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/28/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html).

tión corporativos. Asimismo, deberían esforzarse por hacer aumentar la adhesión a la filosofía del PMNU, al menos, entre sus colaboradores terceros más importantes, como es el caso de la cadena de distribución, sus socios en empresas conjuntas u otros que estén dentro de su esfera concreta de influencia<sup>10</sup>.

El Pacto Mundial fomenta los valores y normas básicos de la comunidad internacional y, por lo tanto, al menos en apariencia, esos diez principios son posibles y razonables. Sin embargo, existen diferencias significativas entre las actuaciones corporativas, ya que se derivan de la distinta forma en que las altas Direcciones de las empresas reflexionan sobre las obligaciones surgidas de esos diez principios.

### *¿Cuál es el contenido y el alcance de la responsabilidad corporativa y dónde están sus límites?*

Las empresas que compiten con integridad ya han respondido a la pregunta esencial: mediante sus actividades de negocio habituales, basadas en sus competencias básicas, lo que quieren es ser “parte de la solución” y no “parte del problema”. Lo que hacen simplemente esas empresas es no aceptar las conductas ilegales y los daños intencionados a los seres humanos o al medio ambiente.

De todos modos, unos principios como los del Pacto Mundial únicamente ofrecen una orientación en las políticas y no el contenido exacto de una estrategia de responsabilidad corporativa. Mientras que algunos directivos usan una definición relativamente limitada de determinados términos (como *esfera de influencia*) y de ahí extraen unas obligaciones definidas también de forma limitada, otros describen su responsabilidad de forma mucho más amplia y aprovechan la oportunidad para demostrar su liderazgo. Por tanto, el proceso inicial de reflexión sobre lo que significan exactamente esos diez principios para cada empresa concreta constituye el paso más importante: es el paso que va a determinar la calidad del rendimiento de esa responsabilidad corporativa.

En una ocasión, Sócrates presupuso que “la verdad” está en todos los seres humanos y que lo único que estos necesitan es reconocerla. Adscribió al discurso filosófico moral una función de “comadrona”, que ayuda a que nazca la verdad. La reflexión autocrítica sobre la responsabilidad corporativa a la luz de los principios del Pacto

10 Véase Leisinger, K. M., “Capitalism with a Human Face”, en *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 28 (invierno de 2007), pág. 113-132. El resultado obtenido por el representante especial de Negocios y Derechos Humanos, John Ruggie, aportó una nueva luz a la definición de “esfera de influencia” en el contexto de los dos principios de derechos humanos del Pacto Mundial de Naciones Unidas; véase [www.reports-and-materials.org/Ruggie-companion-report-15-May-2008.pdf](http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-companion-report-15-May-2008.pdf).

Mundial cumple precisamente esa función en las empresas. Entre las cuestiones sobre las que hay que reflexionar están las siguientes:

- ¿Cómo se define nuestro papel en la sociedad? ¿Cuáles son nuestros valores básicos y cuál es la cartera de acciones resultante con la que queremos llevarlos a la práctica?
- ¿Cuáles son, a la luz de esos valores y de los diez principios, nuestras principales flaquezas y vulnerabilidades?
- ¿Cómo forjamos, de forma concreta, nuestra ‘esfera de influencia’, dentro de la cual podemos aceptar responsabilizarnos de normas sociales, medioambientales, de lucha contra la corrupción y otras relacionadas con los derechos humanos, y dónde (y por qué) trazamos la línea o debemos trazarla?
- ¿Cuáles son nuestros intereses principales y, de acuerdo con eso, qué grupos de interés son importantes para nosotros? ¿En qué punto y por qué difieren nuestras opiniones y objetivos de los de esos grupos de interés?
- ¿Cómo procedemos si las expectativas de la sociedad civil entran en conflicto con las de la comunidad financiera? ¿Qué enfoque general utilizaríamos para resolver un dilema entre una ganancia económica y un comportamiento responsable?
- ¿Cómo definimos “el respeto por la protección de los derechos humanos declarados internacionalmente”, cuando se trata de derechos económicos, sociales y culturales?, etc.

El diálogo con grupos de interés internos y externos ayuda a alcanzar decisiones informadas sobre el contenido, el alcance y los límites de la responsabilidad corporativa. Ayudan a la Dirección a conocer más de cerca la pluralidad de las expectativas que tiene la sociedad, sus valores, preocupaciones, su visión sobre el mundo y su percepción acerca de las obligaciones de las empresas, unos puntos de vista que pueden ser considerablemente distintos de los suyos. Durante ese proceso, la Dirección corporativa puede desarrollar sus habilidades sociales y, del mismo modo, los grupos de interés de la sociedad civil gozan de la oportunidad de conocer la forma de pensar de la Dirección, las reglas básicas del negocio y cómo estas influyen en las decisiones de las corporaciones cuyo objetivo es conseguir beneficios.

### *Cómo tomar las decisiones correctas: el ejemplo de la industria farmacéutica*

Habitualmente, la controversia sobre lo que es *correcto* surge del hecho de que dos partes distintas fundamentan sus normas sobre valores, experiencias personales e intereses creados que divergen los unos de los otros. Lo que un grupo estima de la mayor importancia puede ser relegado por el otro como un asunto menor. Por ejemplo, los analistas financieros (aunque cada vez valoran más la filosofía de la

“*triple-bottom-line*”, es decir, la valoración de los resultados desde el punto de vista económico, medioambiental y social) todavía se centran principalmente en los datos de rentabilidad de los negocios a la hora de definir los parámetros de referencia para calcular los mejores rendimientos. Aquellos que tienen que cumplir las expectativas de los mercados financieros se cuestionarán inevitablemente cuál es la lógica de ofrecer productos a precio de coste o gratuitos.

Sin embargo, muy al contrario, los grupos de la sociedad civil implicados en la lucha contra las enfermedades relacionadas con la pobreza consideran que la cuestión de la rentabilidad es una preocupación secundaria cuando de lo que se trata es de garantizar el acceso a las medicinas a 2.500 millones de personas que viven en la más absoluta pobreza. El hecho de que el director de un negocio deba hacer lo correcto desde el punto de vista económico no le convierte en una persona de moralidad inferior a aquellos que exigen medicamentos gratuitos para los pobres del mundo. Simplemente, las corporaciones empresariales y las ONG desempeñan papeles distintos dentro de la sociedad, y ambos tienen su importancia para el bien común. Las soluciones sostenibles a cuestiones complejas implican la participación de todos los grupos interesados y el empleo de sus aptitudes, experiencia y recursos. Si bien conseguir dar con el equilibrio perfecto siempre supone una complicada tarea de gestión, el modo de pensar y los valores de la alta Dirección, junto con su conciencia social, son los factores más determinantes para la excelencia en una actuación de responsabilidad.

Siempre que el motor principal de la alta Dirección sea la motivación ética personal, la cultura de responsabilidad corporativa será también más sólida que cuando los directivos ceden ante la presión pública; siempre que existan unas habilidades sociales y una conciencia social, la cultura de responsabilidad corporativa tendrá mayor madurez que cuando los directivos siguen las “modas” imperantes dentro del debate en curso; siempre que el impacto social a largo plazo tenga prioridad sobre la visibilidad de las relaciones públicas a corto plazo, aumentará la complejidad de los esfuerzos en pro de una mayor responsabilidad, y siempre que los esfuerzos en pro de una mayor responsabilidad corporativa se consideren como inversiones para el rendimiento empresarial a largo plazo, esa responsabilidad corporativa prosperará con más fuerza que cuando ese deber se perciba como una carga impuesta desde el exterior.

### *Valoración de los hechos*

Aun cuando exista un amplio acuerdo sobre una cuestión concreta, como el hecho de que la calidad de vida del hombre en buenas condiciones sanitarias es una

condición previa necesaria para el desarrollo humano, siempre pueden surgir disputas respecto a sobre quién recae esa tarea. Y aun cuando esto esté claramente definido, la *percepción* de determinados temas cruciales puede ser distinta de los *hechos reales*. Pensemos en la controversia alrededor del tema de las patentes y su supuesta repercusión en la falta de acceso a los medicamentos de las personas desfavorecidas en países en vías de desarrollo. El argumento de que dichas patentes son el principal obstáculo para el acceso a los medicamentos de las personas que viven en la pobreza no se basa en hechos reales. De los 319 productos que aparecen en la Lista Modelo de Medicamentos Esenciales de la Organización Mundial de la Salud, solo 17 son patentables (el 5%) y la mayoría ni siquiera están patentados en realidad, con lo que la cantidad total de medicamentos patentados queda en un 1,4%, de los cuales la mayoría se concentra en mercados más grandes<sup>11</sup>. Así, quienes argumentan que las patentes constituyen el obstáculo más importante para que los pacientes en situación de pobreza puedan acceder a los medicamentos tienden a ignorar o, cuando menos, subestimar la importancia de otras cuestiones determinantes para dicho acceso: la falta de médicos, enfermeras y laboratorios para un diagnóstico adecuado, la falta de elementos básicos de logística (por ejemplo, almacenes y frigoríficos periféricos), los déficits de infraestructuras sanitarias en general (por ejemplo, el aumento de la difusión geográfica de los centros de salud para disminuir las distancias a pie de las personas enfermas hasta los centros médicos, la calidad de los puestos sanitarios y de su personal) y, por último, pero no menos importante, la garantía de que los pacientes siguen correctamente terapias complejas y de larga duración (particularmente en casos de enfermedades estigmatizadas, como el VIH, la tuberculosis o la lepra), donde la falta de cumplimiento puede dar como resultado la resistencia a las medicinas disponibles<sup>12</sup>. Si dejamos de tener en cuenta esos hechos, es probable que ni siquiera las donaciones de medicamentos lleguen a los pacientes desfavorecidos allí donde habitualmente se encuentran, es decir, a cinco kilómetros de cualquier carretera asfaltada y en plena época de lluvias<sup>13</sup>.

---

11 Attaran, A., "How do Patents and Economic Policies Affect Access to Essential Medicines in Developing Countries?", en *Health Affairs*, vol. 23 (2004), n.º 3 (mayo/junio), págs. 155-166.

12 Para un análisis exhaustivo de la complejidad de las enfermedades mortales relacionadas con la pobreza, véase Feachem, R. G. A., A Phillips y G. A. Targett, "The Malaria Elimination Group: Shrinking the Malaria Map. A Prospectus on Malaria Elimination". San Francisco, abril de 2009; disponible para descargarse en línea en [www.malariaeliminationgroup.org](http://www.malariaeliminationgroup.org).

13 Véase Leisinger, K. M., "Corporate Responsibilities for Access to Medicines", en *Journal of Business Ethics*, vol. 85, n.º 1 (2009), pág. 3ff.

### *La elección de las normas correctas*

Lo básico del discurso moral es que señale cuáles son las medidas correctas a quienes están al cargo del cumplimiento de esas obligaciones. Lo más probable es que las normas morales puedan llevarse a la práctica siempre y cuando sean obvias para la parte que se supone que debe actuar. Esto también se aplica a las normas de responsabilidad corporativa. La gestión corporativa debe tomar decisiones sobre los servicios entregables: ¿qué debería hacer una empresa, *dentro de lo razonable*, más allá del cumplimiento legal mínimo? Si bien algunas actuaciones, como la aceptación o la comisión de violaciones de los derechos humanos en aras de un aumento de los beneficios, son manifiestamente inmorales, la mayoría de cuestiones que surgen son de naturaleza mucho más sutil, compleja y llena de matices. Un ejemplo de ello son los casos en los que la cultura legal y judicial local permite actuaciones u omisiones, como resultado de un entorno cultural concreto, que un observador occidental podría considerar “retrasadas”, pero también sucede en zonas en las que los problemas que han soportado 2.500 millones de personas que viven en la pobreza forman parte de algo que se percibe como “normal”.

Un buen ejemplo es el trabajo infantil: la posición ética a este respecto está clara. Sin embargo, llevar a cabo la responsabilidad social apropiada para un contexto determinado es algo intrínsecamente más complejo. En ocasiones, las “buenas intenciones” resultan ser todo lo contrario. Algunas organizaciones como Save the Children señalan el hecho de que ciertos esfuerzos bien intencionados por parte de Occidente de proteger a los niños del trabajo infantil terminan, en la práctica, colocando a esos niños y a sus familias en una situación incluso peor. Save the Children recomienda un enfoque diferenciado que distinga entre el trabajo que resulta perjudicial para el desarrollo de un niño y el trabajo que puede contribuir de forma positiva a su desarrollo y, quizás, compaginarse con la educación y la formación<sup>14</sup>.

Otro ejemplo es el de la llamada “esfera de influencia”. ¿Debe una empresa abstenerse de cooperar con un tercero que no esté a la altura de las normas o debe poner en marcha procesos de transición en los que pueda requerirse la aceptación temporal de esos déficits normativos?

A pesar de todas estas dificultades, sigue siendo necesario establecer unas normas corporativas morales y trasladarlas a unos códigos de conducta y unas directrices corporativas sobre responsabilidad. Las obligaciones que se asuman de forma voluntaria deben tratarse igualmente con categoría de leyes formales; de lo contrario, se cae en el peligro

---

14      [www.savethechildren.org/](http://www.savethechildren.org/)

de cumplirlas “a la carta” cuando se esté bajo presiones financieras y en tiempos adversos. La responsabilidad corporativa debe formar parte integral del proceso de gestión: por ejemplo, debe quedar incluida en los objetivos previstos, las valoraciones de rendimiento, el control del cumplimiento, la verificación externa y la creación de informes.

## Una propuesta práctica de responsabilidad corporativa

El modelo Dahrendorf, con sus tres niveles normativos, resulta muy útil gracias a la gradación de áreas de responsabilidad corporativa: existe el nivel ‘*debe*’, el nivel ‘*debería*’ y el nivel ‘*puede*’. Cada nivel consiste en unas obligaciones morales concretas con un determinado grado de responsabilidad<sup>15</sup>.

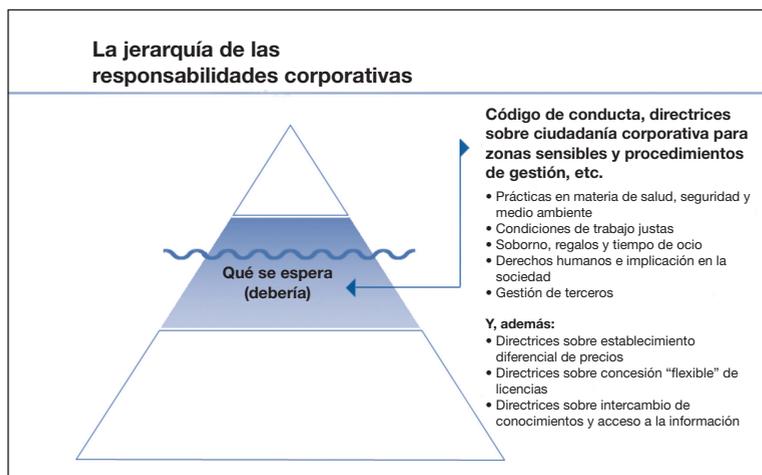


El nivel “*debe*” incluye las obligaciones corporativas no negociables, entre las que están, por ejemplo, el cumplimiento de las leyes y normativas nacionales. Aquí entran la protección del medio ambiente, así como la salud y la seguridad de los empleados, clientes y vecinos, de conformidad con la legislación aplicable. Otra de las obligaciones del nivel “*debe*” es cumplir con las expectativas de los accionistas y los empleados. Los accionistas esperan un buen rendimiento de su inversión y los empleados esperan unos salarios justos. La responsabilidad corporativa para con la sociedad en general abarca la creación de empleo, el pago de impuestos y la contribución a fondos de seguros y pensiones. Si las empresas ofre-

15 Para una propuesta que distingue las normas sociales según los distintos grados de obligación, véase Dahrendorf, R., *Homo Sociologicus*, Colonia, Opladen, 1959, pág. 24 y ss.; para una diferenciación similar de las responsabilidades corporativas, véase Carroll A. B., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2.ª edición, 1993, pág. 35.

cen formación y una ampliación de la educación en el trabajo, los empleados mejoran su capacidad de conseguir empleo y su valor dentro del mercado de trabajo. Los bienes y servicios ofrecidos a través de los mercados proporcionan a la sociedad muchos tipos distintos de valor social; por ejemplo, en el caso de las corporaciones farmacéuticas, medicinas que disminuyen la gravedad de las enfermedades, que protegen la vida reduciendo el índice de morbilidad, que mejoran la calidad de vida de los pacientes (disminución del dolor, de la discapacidad, de los efectos secundarios) y, por último, pero no por ello menos importante, que permiten gozar de una vida personal y profesional (relativamente) normal.

El nivel “*debería*” se refiere a aspectos de la responsabilidad que trascienden el cumplimiento legal dentro de un contexto nacional, mediante la adhesión a normas internacionales. En aquellos países en los que la calidad de las leyes es avanzada y la legislación se cumple, puede considerarse que la legalidad satisface en gran medida los requisitos de una conducta corporativa responsable. Sin embargo, en las regiones en las que no ocurre así, las empresas responsables deberán superar los mínimos aplicando unas normas corporativas más elevadas, por ejemplo, mediante las políticas más avanzadas en materia de tecnología medioambiental y de medidas sociales, incluso cuando la legislación local permita unos estándares menos elevados<sup>16</sup>.



16 Véase, en este contexto, la vieja diferenciación kantiana entre “legalidad” y “moralidad”. Kant I., *Metafísica de las costumbres*. Capítulo 1: “Las leyes de la libertad, a diferencia de las leyes de la naturaleza, se llaman *morales*. Si afectan sólo a acciones meramente externas y a su conformidad con la ley, se llaman *jurídicas*; pero si exigen también que ellas mismas (las leyes) deban ser los fundamentos de determinación de las acciones, entonces son éticas, y se dice, por tanto: que la coincidencia con las primeras es la legalidad, la coincidencia con las segundas, la *moralidad* de la acción.” (Madrid, Tecnos, 1989, pág. 16-17). Para la versión en inglés véase: <http://etext.library.adelaide.edu.au/k/kant/immanuel/k16m/k16m6.html>.

Otros servicios entregables del nivel “debería” de responsabilidad corporativa dependerán, claro está, del sector.

Para las compañías farmacéuticas líderes, el catálogo de obligaciones de responsabilidad corporativa sobrepasa en mucho el principio de “no perjudicar”. En el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el objetivo número 8 apela a que la comunidad internacional “en cooperación con las compañías farmacéuticas, proporcione acceso a medicamentos asequibles y básicos a los países en vías de desarrollo”. Los servicios corporativos de carácter voluntario para mejorar el acceso de las personas desfavorecidas a los medicamentos pueden entrar tanto en la categoría de “debería” como en la de “puede”. Los grupos de interés y las corporaciones pueden no coincidir exactamente en qué tipo de servicios son. Sin embargo, la mayoría de las grandes empresas farmacéuticas ya están fuertemente implicadas en su contribución al objetivo 8.17 de los ODM. En esta lista se reflejan muchos de los servicios que se incluyen en las dimensiones “debería” y “puede”:

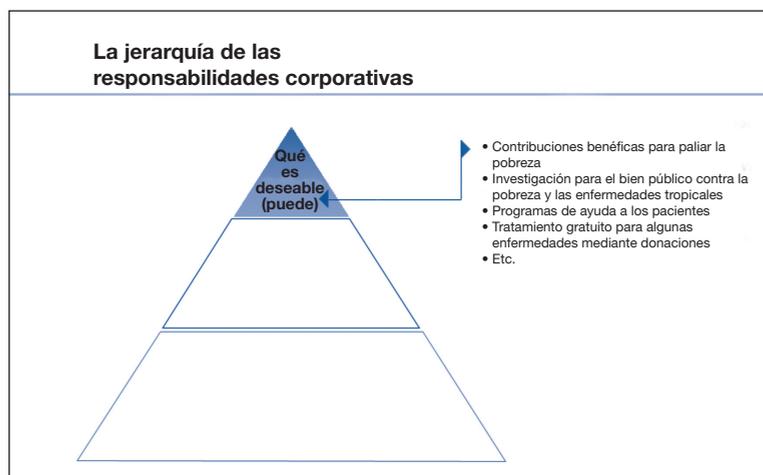
- *Establecimiento diferencial de precios*, es decir, ofertas de precio reducido para medicamentos concretos contra enfermedades tropicales o relacionadas con la pobreza para ser usadas en los países menos desarrollados, especialmente para fármacos procedentes de una única fuente (los que cuentan con protección de patentes o exclusividad en su comercialización).
- *Donaciones* para programas de erradicación de enfermedades o para emergencias, siguiendo las directrices de la OMS para la donación de medicamentos.
- *Inversión en investigación y desarrollo* para enfermedades que afecten principalmente a personas desfavorecidas de países en vías de desarrollo (las llamadas enfermedades “olvidadas”).
- *Apoyo a objetivos sanitarios y de desarrollo más amplios* en países en vías de desarrollo.
- *Colaboración con grupos de interés* en países en los que se opera, para garantizar que las iniciativas de acceso a los medicamentos quedan integradas en los sistemas y prioridades nacionales y para evitar la aparición de sistemas “verticales” y “paralelos”.
- *Estudio de oportunidades para la producción en países en vías de desarrollo*, incluso a través de filiales de plena propiedad y del uso de licencias voluntarias, allí donde estas medidas aumentarían el acceso sostenible a medicamentos básicos.

El conjunto total del nivel “debe” y una buena parte de las medidas del nivel “debería” constituyen unas *buenas prácticas de gestión*.

El nivel “*puede*” de responsabilidad corporativa no es obligatorio ni por legislación ni por las normas del sector. Abarca una serie de actividades cuya realización sería deseable desde un punto de vista social y en las que una empresa se implica a partir de su propia interpretación de la *buena ciudadanía corporativa*. Las normas de la dimensión “puede” o las acciones que le corresponden, siempre son *complementarias*. No son, *en modo alguno*,

*una forma de sustituir* el cumplimiento de las normas “debe” y “debería”. Las buenas acciones de la dimensión “puede” no sirven para compensar aquellas actuaciones irresponsables cometidas en otras áreas, pero sí que conducen a ventajas importantes para sus beneficiarios. La *filantropía corporativa* pertenece a este nivel y, habitualmente, no va ligada a la creación de ninguna ventaja directa para la empresa o de un rendimiento financiero que pueda medirse. El trabajo filantrópico sostenible trasciende las simples donaciones de dinero o medicamentos y, a menudo, resulta más complejo y difícil de realizar. Casi nunca conlleva un éxito visible a corto plazo, por lo que no se ajusta a un tipo de esfuerzo superficial destinado a mejorar las relaciones públicas. Los grupos de interés que efectúan juicios negativos generalizados sobre las corporaciones multinacionales también se olvidan a menudo de la filantropía corporativa. Otros grupos, por motivos varios, niegan por entero que la filantropía corporativa esté justificada, mientras que otros consideran que la filantropía corporativa es una contribución imprescindible para alcanzar objetivos sociales más amplios, como los ODM. La Dirección corporativa será quien decida qué es lo correcto, teniendo en cuenta su modo de pensar y sus valores.

Una vez tomada la decisión a favor de la filantropía corporativa, sus resultados deben ser previsibles y sostenibles: Novartis, por ejemplo, lleva más de treinta años involucrada en acciones de filantropía corporativa<sup>17</sup>. En vista de la generalización de la pobreza en todo el mundo y del sufrimiento y la injusticia que conlleva, cualquier contribución a la lucha para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio tiene que ser bienvenida<sup>18</sup>.



17 Véase [www.novartisfoundation.org](http://www.novartisfoundation.org).

18 Véase Leisinger, K. M., “Corporate Philanthropy: The ‘Top of the Pyramid’”, en *Business and Society Review*, vol. 112, n.º 3 (otoño de 2007), págs. 315-342.

## La excelencia de los códigos de responsabilidad corporativa depende de la alta Dirección

Como ya se ha dicho, el hecho de que cualquier marco de filantropía corporativa sea mejor o peor depende del modo de pensar y de los valores de la alta Dirección: habrá quien tome la “salida fácil” y habrá quien se esfuerce por alcanzar una mayor complejidad y excelencia. Por ejemplo, algunas empresas ya habían utilizado herramientas de valoración de los derechos humanos, como las que había desarrollado el Instituto Danés para los Derechos Humanos mucho antes del informe de John Ruggie en 2008, mientras que otras empresas todavía no las habían utilizado y algunos ni siquiera lo han hecho hoy en día. Los que se esfuercen por conseguir la excelencia se toparán con algunas de sus complejidades propias, como por ejemplo, la cuestión de la “discriminación”: la discriminación en el trabajo es una violación de un derecho que implica una pérdida de talento humano, ejerce un efecto perjudicial sobre la productividad, genera desigualdades socioeconómicas y debilita la cohesión social. Vista a través de la lente de los derechos humanos, la discriminación puede afectar a todos los aspectos de un empleo, es decir, la contratación, la ubicación, la remuneración, la formación, la disciplina, la jubilación y las decisiones de despido dentro de la empresa que no estén basadas únicamente en factores objetivos y no relacionados con factores como sexo, edad, nacionalidad, identidad étnica, raza, color, credo, casta, idioma, discapacidad física o psíquica, opinión, estado de salud (incluyendo el VIH/sida), estado civil, orientación sexual, nacimiento o características civiles, sociales o políticas del empleado. La excelencia en la responsabilidad corporativa tiene que ocuparse de la discriminación con toda exhaustividad.

He aquí otro ejemplo: las buenas empresas desearán considerar la oferta de una remuneración *competitiva* para poder atraer a los empleados más competentes y mejor formados. En las economías emergentes, las empresas podrían enfrentarse a los *salarios mínimos* impuestos por el Estado, por ejemplo, para trabajadores de plantas de producción, de granjas o de sectores industriales concretos. Sin embargo, si se reflexiona adecuadamente sobre las obligaciones corporativas dentro del contexto de los derechos económicos, la Dirección será capaz de llegar al concepto de *salarios dignos*, lo que suscita una serie de preguntas totalmente nuevas<sup>19</sup>:

19 Los salarios dignos, incluso como concepto dinámico, se refieren a la cesta de “necesidades básicas”, que se define por unos parámetros relativamente limitados. Cualquier tipo de remuneración que se salga de esos parámetros debe estar justificada por el deseo de la empresa de contratar a trabajadores y empleados que estén por encima de la media y no por un idealismo social. A pesar de que los críticos se expresan en sentido contrario, varios informes sobre Inversión Mundial de Naciones Unidas han establecido que, por norma, las corporaciones transnacionales con oficinas centrales en Europa o en EE. UU. abonen unos salarios mucho más altos y ofrezcan una cantidad considerablemente mayor

- ¿Cuál sería la definición más razonable de *salario digno* y quién define lo que debe incluirse dentro de la “cesta de necesidades básicas” dentro de un contexto social, cultural y económico concreto? ¿Debería dicha cesta incorporar también los ahorros o las contribuciones a instituciones de seguridad social y planes de pensión?
- ¿Qué partes del paquete social consideradas como “habituales” en el país de origen de la corporación (por ejemplo, un fondo de pensiones corporativo) debería “exportar” una empresa a sus prácticas empresariales en países en vías de desarrollo con un nivel medio de ingresos y un marco institucional muy diferentes?
- ¿Qué incentivos (por ejemplo, comidas gratuitas o subvencionadas, transporte o servicios sanitarios) deben deducirse del salario en efectivo, si es que deben deducirse?

En muchos casos, el hecho de debatir sobre estas cuestiones no solo mejorará la posición económica de las personas desfavorecidas, sino que aumentará la conciencia social de lo que es la gestión corporativa. No existe una solución única para todos; en numerosas ocasiones, la gestión corporativa deberá reflejar lo que sea más adecuado para una situación determinada. El proceso mediante el cual la gestión corporativa reflexiona sobre lo que debe hacerse y dónde establecer los límites hará surgir una serie de cuestiones muy específicas que en otro caso no hubieran salido a la luz. Si se realiza de la manera correcta, un análisis abierto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, puede llamar la atención de la dirección sobre elementos que, de otro modo, se hubieran considerado cuestiones menores fuera del alcance del “silo” corporativo.

## Motivos para implicarse en compromisos de responsabilidad corporativa más allá del mero cumplimiento de la legalidad

Si bien la Dirección no tiene otra opción que obedecer las leyes y normativas, y si bien las “buenas prácticas de gestión” económica están guiadas por el llamado *enlightened self-interest* o interés propio ilustrado (es decir, en interés propio pero también

---

de beneficios. Esto podría considerarse un problema, puesto que atrae a los trabajadores nacionales de mayor talento y, por consiguiente, coloca a las empresas nacionales en una situación de desventaja competitiva. Otro argumento que debe tenerse en cuenta en este contexto es el hecho de que la mayoría de los puestos de trabajo del sector industrial reciben unos ingresos sustancialmente mayores que los de la agricultura de subsistencia o la artesanía local. Por ello, debe actuarse con prudencia a la hora de comparar los paquetes remunerativos. Véase como caso concreto de estudio de una empresa, Brokatzky-Geiger J., R. Sapru y M. Streib, “Implementing a Living Wage Globally – The Novartis Approach”, en UN Global Compact/UN High Commissioner for Human Rights (eds.), *Embedding Human Rights in Business Practice II*, Nueva York/Ginebra, 2007.

en beneficio de otros), lo cierto es que los resultados sociales, ecológicos y de derechos humanos de la ciudadanía corporativa que van más allá de determinadas normas (tal como se comprueba en la línea ondulante de unos de los gráficos anteriores) siguen estando bajo el criterio único de la Dirección.

Desde un punto de vista estrictamente económico, podría argumentarse que cada dólar invertido en responsabilidad corporativa más allá de los requisitos legales y de las normas básicas es un dólar que se desvía de una actividad que podría generar un beneficio potencial. Dicho de otro modo, existen costes de oportunidad asociados a responsabilidades corporativas que trascienden el mero cumplimiento legal e incluso las *buenas prácticas de gestión* convencionales. Podrían cuantificarse en forma de beneficios no producidos a través de otras inversiones. La duda sobre si las empresas deberían salirse del camino establecido y definir y promover otros objetivos más amplios seleccionados por ellas mismas ya forma parte de la bibliografía habitual sobre responsabilidad social corporativa. ¿Por qué motivo debería una empresa pensar en otros criterios de responsabilidad corporativa aparte de las leyes, de las convenciones y de la búsqueda de sus propios intereses? Desde el punto de vista moral, la respuesta es bastante sencilla: porque es lo correcto.

### *Hacer lo correcto*

Desde la perspectiva moral, lo correcto es que los ciudadanos corporativos demuestren tener un comportamiento adecuado y justo en términos de normas responsables en materia social y medioambiental, así como respetando los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos dentro de su esfera de influencia. Las empresas y sus directivos otorgan una prioridad categórica, no hipotética, a todos los aspectos de la responsabilidad corporativa. Imponen unas normas propias más elevadas, siempre que la letra de la ley de un entorno cultural concreto resulte insuficiente. Las empresas ilustradas, además, limitan sus actuaciones en todo lo que tenga que ver con actividades moralmente ambivalentes. Si esto conlleva un incremento de los costes o una pérdida de ventas o cuota de mercado, o bien si conlleva una inversión adicional y, en última instancia, un posible descenso de los beneficios, se aceptará en aras de la premisa principal que dicta que cometer una acción ilegítima (o incluso ilegal) simplemente no es viable. Además, estas empresas participarán en diálogos con los correspondientes grupos de interés y lo harán para ser conscientes de las necesidades de los demás y para probar el grado de aceptabilidad de sus propias reclamaciones mediante un discurso orientado al consenso. Por los mismos motivos, estas empresas crean una cultura corporativa que está predispuesta a la crítica constructiva. Así, se valora y promueve el desacuerdo constructivo y razonable como forma de aprendizaje interno. Este

tipo de empresas sabe que la responsabilidad corporativa tiene un carácter de “proceso” y no de “proyecto”.

La principal motivación para que una empresa siga mejorando de forma continua procede habitualmente de una actitud interna en ese sentido, así como del modo de pensar y de los valores de la alta Dirección. En muchas ocasiones, la aplicación de la filosofía de la responsabilidad no sale precisamente “gratis”: las empresas que hagan “lo correcto” por motivos intrínsecos pueden topar con la incompreensión y el rechazo en un entorno que se centra únicamente en los resultados financieros de cada trimestre. Estas empresas están dispuestas a convivir con el problema de que los “costes” de sus esfuerzos en pro de cuestiones morales son, por lo general, relativamente fáciles de cuantificar. Sin embargo, cualquier beneficio que tenga lugar más adelante como resultado de esos esfuerzos motivados por la responsabilidad solo podrá calcularse en contadas excepciones y lo más habitual es que nunca sea a corto plazo. Evitar la carga de costes debidos a accidentes, huelgas, denuncias públicas o regulaciones políticas adicionales es tan difícil de calcular como el daño medioambiental que se previene gracias a las correspondientes inversiones. La cotización de las acciones también puede explicarse mejor, en la mayoría de ocasiones, por los movimientos alcistas o bajistas de los mercados bursátiles de EE. UU. y por las preferencias concretas del sector que por la calidad moral de una actividad corporativa determinada. Por supuesto que es posible, con referencias retrospectivas a casos concretos (y penales) como los de Enron, WorldCom y Tyco, argumentar que: “si te parece que cumplir con los criterios éticos es caro, prueba a no cumplirlos”. Aun así, sería ciertamente deshonesto no admitir que es difícil cuantificar el rendimiento producido por la inversión ética.

Pero también existen argumentos convincentes que sugieren que una actividad corporativa responsable, al menos a largo plazo, resulta ventajosa para el negocio. Según estos argumentos, las acciones morales y el propio interés son compatibles; en otras palabras, una acción que refleje una intención ética también resulta ser *una opción correcta desde el punto de vista estratégico*.

### *La “justificación empresarial” de la responsabilidad corporativa*

Puesto que la filosofía moral no acostumbra a incluirse en la formación de los directivos, ni tampoco en los “códigos” que se utilizan el “silo de la gestión”, a menudo se afirma que también existe una “justificación empresarial” para la responsabilidad corporativa. Pero la frase “*good ethics are good business*” (“si la ética va bien, los negocios también”), pronunciada frecuentemente por quienes defienden con la mejor intención la responsabilidad corporativa, es más fácil de decir que de comprobar empíricamen-

te<sup>20</sup>. Una cosa es cierta: la “justificación empresarial” no se hace evidente ni visible a corto plazo; de lo contrario, no sería necesario motivar a las empresas, puesto que todas actuarían de forma responsable aunque solo fuera por aumentar sus beneficios.

Uno de los argumentos que se aportan generalmente para probar la hipótesis de que “competir con integridad”<sup>21</sup> también tiene sentido desde el punto de vista de los negocios es que se evitan costes debidos a accidentes, huelgas, denuncias públicas o regulaciones políticas adicionales, todo ello gracias a una conducta corporativa responsable. No es fácil calcular los beneficios de oportunidad debidos al hecho de no haber incurrido en esos costes por tener una conducta responsable. Los líderes empresariales más sensatos los tienen en cuenta en términos de primas de seguros por accidentes o denuncias públicas y simplemente como “costes” incurridos. Ningún directivo en su sano juicio anularía su seguro contra incendios solo porque durante un tiempo no hubiera habido ningún incendio.

Otro argumento es que una reputación intachable inspira un plus de calidad en quienes compran los productos y servicios de una empresa, enorgullece a los empleados y les motiva a trabajar mejor, aumenta la lealtad del cliente, atrae a grupos de interés éticos y, por último, pero no por ello menos importante, evita la normativa adicional. Estudios empíricos demuestran que cerca de la mitad de los consumidores daneses desean que se cumplan los criterios éticos a la hora de tomar sus decisiones de compra<sup>22</sup>.

Pero, por otro lado, también parece cierto que la mayoría de clientes toma sus decisiones de compra según el precio o el índice de coste/rendimiento, independientemente de cómo se haya fabricado. Aun cuando hay clientes que se preocupan por el trabajo justo, por una administración medioambiental responsable y por otros aspectos propios de la responsabilidad corporativa, sigue sin haber suficiente transparencia para orientarles. En lo que respecta a la lealtad de los empleados y a las preferencias de lugar de trabajo, esta crisis demostrará si ese argumento tan usado también puede aplicarse bajo condiciones en las que el mercado de trabajo no absorbe a todos los candidatos

---

20 Por ejemplo, “Good Ethics Equals Good Business” ([www.destinationcrm.com](http://www.destinationcrm.com)), “Good ethics = good business” ([www.charteredaccountants.com.au](http://www.charteredaccountants.com.au)), pero también, de modo más desarrollado, “The Global Compact: Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World”, Nueva York, 2004; yo mismo he debatido en la misma líneas, en Leisinger, K. M. y K. M. Schmitt, *Corporate Ethics in a Time of Globalization*, Sarvodaya Vishva Lekha Publication, Colombo, 2003.

21 Sobre el uso de otro sinónimo para conducta corporativa responsable, véase De George, R.T., *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, Nueva York, 1993.

22 Pruzan, P., “Corporate Reputation: Image and Identity”, en *Corporate Reputation Review*, vol. 4 (2001), n.º 1, pág. 51; Hjulmand, K., *Det umuliges kunst: Politik og den politiske forbruger*, capítulo 2, Copenhagen, 1997.

con un currículum excelente. Sería deshonesto, desde el punto de vista intelectual, ignorar qué imprecisa resulta la justificación empresarial de la responsabilidad corporativa aplicada cuando se analiza de forma aislada, puesto que no puede demostrarse con nitidez matemática; podría suceder que lo que habitualmente se mide en términos de “buena ética” o de “alta responsabilidad social” sea sencillamente el resultado del conjunto de consecuencias derivadas de una “buena gestión” (que también incluye en parte el aspecto normativo, pero que es mucho más que eso). No obstante, existen argumentos convincentes para defender la justificación empresarial de la responsabilidad corporativa.

### *Perjuicio a la reputación corporativa y costes de las desavenencias con la sociedad*

En la era de las tecnologías de la información y la comunicación, cualquier déficit en materia de responsabilidad corporativa (aun cuando tenga lugar en los rincones más apartados de la tierra) pasará a ser conocido en todo el mundo en un corto espacio de tiempo y puede conllevar un enorme perjuicio para la reputación de una empresa. Una buena reputación se construye a lo largo de los años y puede destruirse prácticamente de la noche a la mañana. Una actividad corporativa ilegítima, sea o no ilegal, generalmente termina en el pago de alguna indemnización económica o de costes legales, así como en desavenencias con la sociedad. Tanto si una parte de la población más crítica se manifiesta delante de las puertas de una fábrica, como si una ONG levanta un “muro de las lamentaciones”, como si los medios de comunicación ejercen presión mediante informaciones críticas, en todos esos casos se crea un problema de reputación para la empresa involucrada y, a menudo, un descenso en su aceptación social. Las críticas procedentes del exterior también implican que la capacidad de la Dirección quede absorbida en actividades de defensa y que las “mentes” de los directivos no estén libres para aprovechar las oportunidades del mercado y para construirse un futuro. Siempre que se genera la impresión negativa de que el malo de “Goliath” ha tratado al inocente “David” de forma despectiva, se pierde la afinidad del público con la empresa, una afinidad que solo podrá recuperarse a la larga y a un precio muy alto.

Hay datos que sugieren que la reputación de una empresa puede constituir una ventaja competitiva, porque se crea un coeficiente positivo en cuanto a afinidad por simpatía. Efectivamente, esto puede ser una ventaja competitiva importante si la empresa ofrece productos y servicios que son comparables, en cuanto a calidad, precio y utilidad, con los de otras empresas (los llamados productos *me too* o “yo también”, que se distinguen poco entre ellos). Aquellos ciudadanos más concienciados tendrán

en cuenta la responsabilidad social corporativa a la hora de elegir su producto<sup>23</sup>. Desde esta lógica, es posible asumir que un titular negativo también tendrá repercusiones negativas para un negocio.

### *Motivación de los empleados y ventaja competitiva en el mercado laboral*

Cuando se percibe que una empresa está actuando de forma ilegítima, esto acostumbra a tener un efecto negativo sobre la moral de la empresa y la satisfacción laboral<sup>24</sup>. A medio y a largo plazo, esto podría provocar que los empleados más valiosos, de mayor talento y concienciados con la calidad busquen sus oportunidades de trabajo en otras empresas. Dado que los empleados con talento son el activo más valioso de una empresa, tener un comportamiento poco ético no redundaría en interés de la empresa. Según los datos, para los licenciados con mejores notas, la buena reputación de una empresa tiene un papel preponderante a la hora de elegir dónde van a trabajar en el futuro<sup>25</sup>. La satisfacción laboral y la identificación del empleado con la empresa aumentan si se consigue una buena atmósfera de trabajo. Ambos aspectos tienen un efecto positivo apreciable en el rendimiento de la empresa.

La motivación laboral aumenta en aquellas empresas cuya identidad moral corporativa ofrece a los empleados la sensación de formar parte de un “nosotros”. La gente, desde sus empleos, trabaja por algo con lo que pueden identificarse personalmente y de forma plena, con algo de lo que pueden hablar con orgullo a sus familiares y amigos. Estos empleados emitirán un tipo de energía distinta de la que mantiene a los empleados trabajando únicamente por motivos económicos. Asimismo, la eficiencia de una empresa aumenta cuando los empleados sienten que pueden confiar en general en que tanto sus colegas como sus superiores actúan moralmente, en lugar de buscar formas ingeniosas de eludir las reglas. Desde mi punto de vista, la justificación empresarial relacionada con los recursos humanos es la más convincente.

---

23 Pruzan, P., “Corporate Reputation: Image and Identity”, en *Corporate Reputation Review*, vol. 4 (2001), n.º 1, págs. 50-64.

24 Hian Chye Koh y A. Y. El’fred Boo, “The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore”, en *Journal of Business Ethics*, vol. 29 (n.º 4), págs. 309-24. En Singapur, existían principalmente tres factores que tenían un papel importante: el apoyo a la alta Dirección para actividades éticas, la “atmósfera ética” dentro de la organización y la asociación de la actividad ética y el éxito profesional.

25 Bradshaw, D., “Family Values Replace the Dash for Cash”, en *Financial Times*, 25 de mayo de 1998; Larsen, T. y M. Sørensen, “Top Leaders Boycott Unethical Companies”, en *Borsens Nyhedsmagasinet*, n.º 1 (2001), pág. 14ff; Pruzan, P., “Corporate Reputation: Image and Identity”, en *Corporate Reputation Review*, vol. 4 (2001), n.º 1, pág. 53f.

### *Atractivo de la empresa para inversores con intereses éticos*

Incluso en los momentos en que los “bajistas” dominan los mercados bursátiles, las empresas no se valoran únicamente por lo que fabrican, sino por lo que representan. Existen publicaciones que se ocupan de las mejores prácticas en el contexto del rendimiento ético de las empresas<sup>26</sup> y que establecen una serie de estándares definidos de competencia en este respecto. Los principios para realizar inversiones responsables están cada vez más presentes en las decisiones sobre cómo distribuir las inversiones:<sup>27</sup> una importante y creciente cantidad de fondos de pensiones y de otro tipo de inversores institucionales han dejado de buscar únicamente ganancias a corto plazo y ahora también quieren saber cómo se consiguen esas ganancias<sup>28</sup>. Según los cálculos del poder económico de los inversores con intereses éticos, hoy en día se superan los 10 billones de dólares americanos; junto con otras inversiones igualmente buenas en rendimiento empresarial, una cantidad de esta magnitud puede marcar una diferencia significativa en la cotización de las acciones.

Algunos asesores de gestión norteamericanos como Charles Fombrun (Reputation Institute)<sup>29</sup> calculan que hasta un 30% del valor del accionista puede atribuirse a la buena reputación de una empresa (otros cálculos<sup>30</sup>, sin embargo, se muestran bastante más conservadores). La pregunta sobre si es posible conseguir un rendimiento excelente tanto en términos financieros como en términos sociales y ecológicos ya ha sido respondida<sup>31</sup>. Comprobaremos si sigue siendo así con la crisis financiera, pero, por el momento, los fondos de inversión ética hasta ahora no tienen un rendimiento peor en los mercados de valores que los fondos que aplican criterios de inversión más amplios<sup>32</sup>.

26 “Ethical Performance – Best Practices”, disponible en [publisher@ethicalperformance.com](mailto:publisher@ethicalperformance.com).

27 Véase [www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/Financial\\_markets/PRI\\_Brochure\\_electronic\\_version.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Financial_markets/PRI_Brochure_electronic_version.pdf).

28 Para consultar una discusión sobre los criterios, véase Mackenzie, C., “The Choice of Criteria in Ethical Investment”, en *Business Ethics A European Review*, vol. 7 (1998), n.º 2 (abril), págs. 81-86.

29 Véase [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com) y *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n.º 4, Nueva York, 2001.

30 Véase, por ejemplo, Cumming, L. S., “The Financial Performance of Ethical Investment Trusts: An Australian Perspective”, en *Journal of Business Ethics*, vol. 25 (2000), págs. 79-92, y también Moore, G., “Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry”, en *Journal of Business Ethics*, vol. 34 (2001), págs. 299-315.

31 Véase, por ejemplo, King, M. J., “Sustainability: Advantaged or Disadvantaged? Do Organisations that Deliver Value to All Stakeholders Produce Superior Financial Performance?”, en *The Journal of Corporate Citizenship*, n.º 3, otoño de 2001, págs. 99-125; véase también en este contexto la actuación de Novartis.

32 Murphy, E., “The Best Corporate Citizens Perform Better Financially”, en *Business Ethics*, vol. 16 (2002), n.º 2 (marzo/abril), págs. 8-13.

En ambos casos se pone de manifiesto la compatibilidad empresarial, al menos a medio y corto plazo, de la actividad corporativa de legitimidad ética<sup>33</sup>.

La reputación de una empresa, definida como la suma de la percepción que tienen de ella todos los grupos de interés, es un concepto complicado que se va generando a lo largo de muchos años. Sin embargo, puede quedar reducida a escombros debido a ciertas actividades decididamente inapropiadas. Cuando los miembros de la alta Dirección de una empresa salen esposados ante las cámaras de televisión, los problemas “del negocio” pasan a un segundo plano. Una vez que una empresa aparece en la lista de las Diez Peores Corporaciones que publican anualmente críticos como Russell Mokhiber y Robert Weissman, o salen en las publicaciones del observatorio sobre infracciones de las empresas *Corporate Crime Watch*<sup>34</sup>, es cuando surgen los verdaderos problemas de legitimidad y reputación, con consecuencias directas en los mercados de productos, independientemente de que la percepción que se tiene desde dentro de la empresa coincida con la percepción que se tiene desde fuera. Ya en tiempos de la antigua Grecia, la filosofía estoica señalaba que lo que altera a las personas no son los hechos, sino las opiniones sobre los hechos, y esa idea todavía sigue vigente.

### *Protección de la libertad corporativa*

Es de esperar que las instituciones financieras (que aparecen como culpables de la crisis financiera) tengan que enfrentarse ahora a una mayor intervención estatal y regulación política de lo que nadie podría haberse imaginado hace dos años. Independientemente de la multiplicidad de motivos que han conducido a esta crisis, quienes necesiten grandes cantidades de recursos financieros del Estado para su supervivencia deberán aceptar la interferencia política como precio a pagar. No hay momento mejor para exigir mayores controles políticos, requisitos legales más estrictos y, por tanto, también mayor burocracia estatal, que cuando tiene lugar una oleada de indignación popular causada por actuaciones corporativas obviamente equivocadas. En estos momentos, nadie escuchará el argumento de que un exceso de regulación también puede resultar costoso. Recordar a unos ciudadanos exigentes que en la Unión Europea se han dado ejemplos extremos de burocracia, como cuando se creyó necesario definir unos estándares para la curvatura de los plátanos o el tamaño de los asientos de los lavabos, no será de ninguna ayuda en un momento en el que miles de millones procedentes del

33 Cummings, L. S., “The Financial Performance of Ethical Investment Trusts: An Australian Perspective”, en *Journal of Business Ethics*, vol. 25 (2000), págs. 79-92.

34 Véase [www.corporatewatch.org](http://www.corporatewatch.org), y también [www.polarisinstitute.com](http://www.polarisinstitute.com), [www.ethicalconsumer.org](http://www.ethicalconsumer.org) o [www.publiccitizen.org](http://www.publiccitizen.org).

dinero público se están empleando en rescatar a grandes bancos y a empresas de seguros y automovilísticas.

No olvidemos que la anarquía no debe ser el precio que todos los actores sociales, incluidas las empresas, deben pagar por su relativa libertad de acción con una menor interferencia del Estado. Existe el camino intermedio entre una maraña excesivamente espesa de normativas, con leyes, directrices y requisitos legales, y una ausencia total de regulación (como parece que fue el caso con algunos de los productos financieros estructurados con financiación ajena). Hay motivos para que haya tanto una normativa “sensata” como libertad empresarial: una libertad empresarial dentro de los límites de la responsabilidad en pro del bien general. Quienquiera que desee evitar una normativa de mayor alcance sobre las actividades empresariales y ayudar a prevenir un exceso de regulación tendrá que comportarse con responsabilidad y de forma sostenible.

### *La responsabilidad corporativa puede generar ventajas competitivas*

La innovación, la eficiencia, la eficacia y la capacidad de aprovechar al máximo el potencial del mercado y de interpretar de forma correcta los signos de los tiempos, así como el arte de recortar costes y de gastar en las cosas precisas en el momento preciso, seguirán siendo en el futuro virtudes indispensables y de enorme importancia en el mundo de los negocios. Sin embargo, habrá otro elemento que cobrará cada vez mayor relevancia: la calidad ética de la actividad empresarial, que podría incluso convertirse en una nueva y sólida base de competitividad en el futuro. Cuanta más prosperidad alcanza una sociedad, mayor importancia adquieren los valores inmateriales (y más consumidores habrá que se interesen por la calidad social, ecológica y política de las acciones de una empresa a la cual compran productos). Estos argumentos irán cobrando importancia en el transcurso de la crisis financiera y económica, e incluso más adelante.

Hoy en día, al menos para las empresas ilustradas, el éxito corporativo pasa por algo más que por los beneficios trimestrales. La consecución de beneficios es para una empresa lo que la comida es para el ser humano: una necesidad absoluta. Y, sin embargo, ninguna persona en sus cabales destacaría que su propósito en la vida es, únicamente, la ingesta de alimentos. Del mismo modo, las empresas ilustradas buscan legitimar sus ganancias basándose no solo en un valor añadido para la sociedad. La reputación de una empresa está convirtiéndose en uno de sus activos más valiosos, aun cuando no aparece directamente reflejada en el balance (aunque puede que esto cambie en un futuro muy próximo en vista de los considerables esfuerzos que se llevan a cabo en el campo de la creación de informes de responsabilidad so-

cial). La opinión de la sociedad que justifica la reputación de una empresa depende fundamentalmente de que se perciba que dicha empresa contribuye a hacer realidad los valores sociales, por lo que se convierte en “parte de la solución” y no en “parte del problema”.

Existen numerosas pruebas que apoyan la teoría de Niklas Luhmann según la cual cuando las personas se encuentran ante algo que perciben como inseguro o arriesgado reaccionan exigiendo una mayor moralidad<sup>35</sup>. Es probable que la crisis actual refuerce esa sensación de inseguridad. Por ello, la ética aplicada de negocio, en el sentido de un buen rendimiento en términos de responsabilidad corporativa, se convertirá, cada vez en mayor medida, en una nueva y sólida base de competencia corporativa y, en ese proceso, superará las fronteras de los mercados clásicos.

---

35    Luhmann, N., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt del Meno, 2.º edición, 1999, pág. 396 ff.



---

# EL PACTO MUNDIAL DE LA ONU: CONTINUIDAD Y CAMBIO. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FACTOR DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Juan DE LA MOTA

*Miembro del Consejo Internacional del Pacto Mundial de Naciones Unidas y Presidente de la Red Española*

**RESUMEN:** La ponencia presenta una primera parte teórica en la que se expone la creación de valor de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como resultado de la estrategia sostenible de la empresa. Por otro lado, se hace un repaso de la dinámica de funcionamiento de la economía global en el marco de la RSE y los incentivos que ésta aporta a la empresa (normativos, financieros, de gestión y de I+D+i), a la marca (reputacional y competitividad) y a los trabajadores (motivación y salarial).

A continuación se presenta un balance del Global Compact de Naciones Unidas (Pacto Mundial), la iniciativa internacional de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países implanten como parte integral de sus operaciones y estrategia, 10 Principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anti-Corrupción. Por último, se abordan los retos a los que nos enfrentaremos a corto y largo plazo en el campo de la sostenibilidad de las empresas.

## Más allá del beneficio a corto plazo

Incidiré en algunas de las principales cuestiones de la responsabilidad social corporativa relacionadas con el proceso de aplicación del Pacto Mundial en su primera década de existencia, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas y los retos pendientes.

Mi experiencia se centra en la coordinación de actividades de la Red Española del Pacto Mundial, junto con otras personas valiosísimas, directivos de diferentes sectores empresariales que nos ayudan a avanzar en España. También soy miembro del Consejo

Internacional del Pacto Mundial, un órgano asesor de unas veinte personas que trabaja con el Secretario General de Naciones Unidas en cuestiones relacionadas con la gestión empresarial y el tercer sector. Así pues, mi contribución se articula en una doble perspectiva: presentaré algunas ideas desde el punto de vista de España y otras desde el punto de vista global.

Hace algún tiempo algunos defendían que la única atención tanto teórica como práctica de los responsables de una empresa debía enfocarse en maximizar sus beneficios. Me refero a empresas en un sentido amplio, no solo a las empresas con objeto y ánimo de lucro sino por supuesto a las empresas públicas que tienen otra dimensión y para cualquier otra entidad sin ánimo de lucro, sea sector público, sea tercer sector, sea Gobierno, etcétera. Estas ideas relativas a la responsabilidad social corporativa son aplicables a todo tipo de empresas.

Hoy en día, por una serie de razones que tienen que ver con algunas tendencias mundiales surgidas en los últimos años, esta es una visión cortoplacista, que no se sostiene, y más después de la crisis global que nos afecta a todos, aunque con efectos diversos. Ninguna entidad, aunque tenga unos pocos trabajadores y opere en un pueblo de una remota región puede pensar que está aislada del mundo. A través de la cadena de proveedores, de los clientes, del escrutinio de los reguladores, del mercado, de la sociedad civil, de Internet y la sociedad de la información, hay cientos, miles de ojos detrás de lo que hace cada una de las empresas, sea cual sea su actividad o su tamaño. Múltiples actores y organizaciones, lo que se conoce como grupos de interés, están observando lo que hace una sociedad privada, una sociedad pública, un gobierno.

Todas estas tendencias globales han ampliado el foco sobre la actividad empresarial. Naturalmente la sociedad civil ha tomado un protagonismo creciente frente a otras visiones del pasado, en que todas estas cuestiones relacionadas con los derechos humanos, derechos laborales, medidas anticorrupción, estaban relegadas al ámbito solamente del sector público y los gobiernos. Pero cada vez más se ha entendido que estas cuestiones conciernen también a la actividad de las empresas privadas y de los profesionales en general.

Por eso quisiera insistir en la creciente atención de las empresas y de los grupos de interés (ONGs, fundaciones) sobre asuntos relacionados con la responsabilidad social, como la gestión de riesgos, la competitividad, entre otras, aunque todavía, para determinados sectores, cada vez más minoritarios, no es evidente la relación entre la actividad de una empresa privada y los derechos humanos, las normas laborales o la protección del medio ambiente.

Como resultado de la crisis, las empresas han aprendido a adoptar una visión más amplia y a medio plazo. Las empresas, insisto no solo las que tienen ánimo de lucro, han dejado de mirar hacia el círculo interno, a sus accionistas, empleados, directivos,

para mirar mucho más allá. Esto implica tener muy en cuenta el siguiente círculo, es decir los competidores del sector, los clientes, los proveedores, el propio mercado, y analizar con mucha más sofisticación la interacción de los mercados productivos con los mercados financieros y la banca. Naturalmente, la empresa no siempre puede atender estas exigencias con los propios recursos, y por eso hay que atender a las necesidades de y a los objetivos de los que proveen estos recursos ajenos, sea renta fija o renta variable, consumidores, inversores, sindicatos, reguladores, gobierno, así como diferentes prioridades en diferentes países emergentes. Por tanto, esta visión más amplia ha hecho comprender a muchos originalmente escépticos que el objetivo de la empresa no es *sólo* maximizar el beneficio a corto plazo.

Actualmente, la responsabilidad social corporativa se basa en dos parámetros fundamentales: maximizar el beneficio a largo plazo y promover la sostenibilidad de la empresa, porque si no se obtienen beneficios entonces todo lo demás no existe, y si la empresa no es sostenible todo lo demás sobra. La primera obligación naturalmente es tener un negocio estable, sano, fuerte para poder hacer las cosas de una forma ética y responsable.

Esta visión se ha visto reforzada por la salida de la crisis, porque naturalmente la crisis lo primero que se ha llevado por delante es la confianza y la credibilidad de muchos en los mercados y en las empresas. Ahora bien, la mejor manera de construir, reconstruir o reforzar la credibilidad en los mercados o en las empresas es actuar de una forma responsable, creíble, ética, con transparencia.

Sin embargo, en un principio muchos pensaron que la responsabilidad social corporativa iba a ser una de las víctimas de la crisis, porque entendían que esto era algo que tenía que ver puramente con la filantropía o la acción social. Se creía que en tiempos de crisis la prioridad de una empresa es mantenerse a flote y si estos gastos eran considerados como cosméticos o redundantes, accesorios o no estratégicos, serían los primeros en reducirse o eliminarse a la hora de priorizar recursos, frente a otros ajustes presupuestarios de carácter laboral o financiero.

La experiencia en España y fuera de España ha sido la contraria. Naturalmente, se han eliminado o reducido drásticamente muchos presupuestos y actividades secundarias, más alejadas de las operaciones directamente productivas de las empresas. Pero las actuaciones más genuinas relacionadas con la responsabilidad social corporativa se han mantenido en general, en todo el mundo.

El Pacto Mundial ha preguntado a miles de empresas y empresarios firmantes y hemos comprobado que la responsabilidad social corporativa ha salido reforzada de la crisis. En España en el año 2009, bien entrados en la crisis, el número de firmantes del Pacto Mundial ha crecido en un 30%. Podría pensarse que los empresarios españoles tienen otras preocupaciones muy serias, como mantener la empresa en pie. Sin embargo, un incremento tan considerable de adhesiones representa una evidencia muy significativa.

## Una visión estratégica

Para empezar a despejar las dudas sobre responsabilidad social, el primer paso es entender que la acción de responsabilidad social más importante de una empresa es cumplir su misión adecuadamente, su misión social, su objeto social. Para el empresario esto comienza desde el primer día de funcionamiento de la empresa, esté o no pensando en responsabilidad social. Aquí nace la conexión entre cualquier empresa y la responsabilidad social corporativa.

Desde mi punto de vista, esto es lo más importante para entender qué es lo que tiene que hacer una empresa, y cuáles son sus problemas relativos a la responsabilidad social, según queda representado en el siguiente esquema.



En la escalera de la derecha, el primer escalón tiene que ver con la filantropía, reputación, marca, etcétera. Está muy bien que una empresa realice acciones filantrópicas y contribuya en los mercados donde opera a reforzar actividades culturales, ambientales o de otro tipo (bibliotecas, hospitales). Naturalmente esto está muy bien, y contribuye a mejorar la percepción social de la empresa. Pero esto no es responsabilidad social empresarial en sentido estricto, o no es sólo responsabilidad social corporativa.

Hay que adentrarse en otro tipo de ámbitos y actividades y el siguiente escalón en la cadena de valor tiene que ver con la gestión de riesgos. Está claro que hay muchísimos riesgos que una empresa tiene que gestionar y no solamente los riesgos financieros. Tiene que ocuparse de los riesgos reputacionales intangibles que pueden acabar de la noche a la mañana con una empresa, a pesar de que tenga unos estados financieros

solidísimos. En función del sector industrial o el tipo de mercado donde opere, cada empresa tendrá que ver cuál es su mapa de riesgos y gestionarlo adecuadamente, porque insisto, aunque tenga unos estados financieros solidísimos, si no gestiona bien estos riesgos puede desaparecer en poco tiempo.

En este sentido pueden citarse numerosos ejemplos empresariales, el último el de British Petroleum, en relación con el vertido de crudo en el golfo de México. Se trata de una empresa que era considerada líder en su sector en tecnología y en muchas otras cosas, y un accidente empresarial desgraciado, al que no está sabiendo encontrar soluciones, ha tirado por la borda un montón de años de inversiones y de recursos en su marca, en su prestigio. Muchos recordarán el caso de Siemens en relación con actividades de corrupción que provocaron una caída de la cotización de sus acciones del orden del 60 al 70%, destruyendo así gran parte del valor de mercado de la empresa de la noche a la mañana. Esto le costó el puesto a una generación entera de máximos dirigentes empresariales y le ha costado a la empresa como diez años volverse a poner en pie. Siemens es una gran corporación con un prestigio centenario en tecnología, en industria y en gestión de riesgos no financieros. Por tanto, un empresario y un dirigente empresarial o de cualquier otra entidad no empresarial, aparte de tener unos estados financieros sólidos, tiene que pensar todos los días cuáles son las grandes cuestiones que pueden acabar abruptamente con su negocio, actividad u operaciones.

El siguiente y último escalón, el más difícil, es el de la creación de valor. Si todo se hace bien, todas estas actividades dejan de ser gastos desde el punto de vista económico o contable, y se transforman en inversiones que añaden valor y crean valor para la empresa, valor financiero y valor no financiero, lo cual contribuye a revalorizar la percepción de la empresa por la sociedad, los consumidores, los mercados y los clientes. Esto se traduce en la cuenta de resultados vía ingresos, mayores mercados, menores costes, mayores márgenes. El motor más potente de la creación de valor es la innovación a través de nuevos productos, nuevos servicios y la ampliación de actividades empresariales en nuevos mercados.

Hay empresas que a través de la responsabilidad social corporativa o de otros medios se han reinventado a sí mismas mediante la oferta de nuevos productos o la apertura de mercados, al estilo de Nokia. Hoy todo el mundo piensa en Nokia como una empresa de alta tecnología en telecomunicaciones, pero en realidad hace unos años era una empresa forestal, puramente maderera, y ha sufrido una gran transformación innovando en productos, servicios y mercados.

En España ha habido empresas que se han reinventado completamente en el área de las comunicaciones, infraestructuras, energías renovables, etcétera. Estas empresas hoy son grandes multinacionales mientras hace apenas quince años solo trabajaban en

España. Muchas de ellas hoy tienen dos tercios de su cuenta de resultados, de su cash flow, de sus activos, en mercado internacionales. Eso es reinventarse.

Esta transformación innovadora de algunas empresas líderes está operando también a través de la responsabilidad social, aunque no es nada fácil y solo algunas lo consiguen. Hay muchos que dicen que lo que no se mide no existe, que lo que no contribuye a la creación de valor en una empresa no es permanente, es volátil, puede desaparecer. Sin embargo, este enfoque estratégico se puede realizar mediante la interacción que se describe en la parte central e izquierda del esquema mencionado. Toda la empresa de arriba abajo, desde la Dirección ejecutiva hasta los empleados menos calificados, tiene que estar pensando desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa a la hora de tomar cualquier decisión y en todas las operaciones. En estas cuestiones, no vale tener un departamento especializado, que escribe una memoria una vez al año y que nadie lee porque está en un cajón. Todos los trabajadores y responsables de la gestión de la empresa tienen que estar involucrados y sentirse partícipes de esta estrategia en el proceso de toma de decisiones. Todos los procesos, protocolos y códigos internos de la empresa tienen que estar “preparados por anticipado” para que en el momento que ocurra un problema pueda solucionarse adecuadamente.

Por eso el esquema subraya que la responsabilidad social de la empresa tiene un carácter estratégico, porque expresa cómo actúa una empresa en cada una de sus actividades y cómo genera valor, mediante el despliegue de las capacidades y el compromiso necesarios, desde el equipo directivo al último empleado.

## Los beneficios de la RSE

Para la empresa, la responsabilidad social es una buena forma de mirar hacia el futuro, y preguntarse qué está haciendo hoy, qué tendrá que hacer mañana y qué le falta por hacer. De esta forma se plantean cuestiones pertinentes aunque no se tengan respuestas para todo, y la visión estratégica permite una anticipación a posibles problemas. En definitiva, la responsabilidad social empresarial si se hace bien es un buen negocio, porque crea valor y contribuye a la cuenta de resultados. Desde luego, es un proceso largo y difícil, pero es muy valioso y muy remunerador para los que lo hacen bien. Si se hace mal es simplemente un gasto que puede aumentar la vulnerabilidad.

A partir de aquí se pueden entender más fácilmente cuáles son los beneficios de la responsabilidad social para la empresa, en tres ámbitos interrelacionados: el área directiva de la **empresa**, en los aspectos normativos, financieros, de innovación y gestión; la **marca**, a través de la reputación y la competitividad; los **trabajadores**, mediante la motivación, la pertenencia y los niveles salariales.



Los beneficios potenciales de la RSC pueden plasmarse en los aspectos normativos en una anticipación a las exigencias de las Administraciones públicas en materias regulatorias, y en el acceso a nuevos mercados y oportunidades de negocio, mediante la certificación y el cumplimiento de estándares; en el plano financiero, puede obtenerse una reducción del coste del capital, una mayor atracción y fidelización de clientes y consumidores, un incremento de la calidad en el proceso productivo, el acceso a ventajas fiscales y subvenciones, a sí como a concursos y licitaciones públicas; los aspectos de innovación y gestión son cuestiones esenciales, mediante el lanzamiento de nuevos productos sostenibles y el fomento de la I+D+i; la disminución del riesgo de conflictos con los grupos de interés, sindicatos y poderes públicos; el incremento de valor añadido, la mejora de la productividad y la eficiencia, la reducción de costes operativos, y el incremento cualitativo de la relación entre proveedores y contratistas; en conjunto, puede lograrse también una disminución de litigios y sanciones legales.

En el ámbito de los trabajadores los beneficios son evidentes. Atraer el talento es la gran preocupación de las empresas, así como retener y ampliar el conocimiento, que es la principal materia prima, de la que las empresas extraen valor y por lo que compiten. Hoy en día, las empresas compiten por talento y los trabajadores, a todos los niveles de calificación, naturalmente se sienten muchísimo más motivados si saben que su empresa es innovadora y es éticamente responsable. Los beneficios se manifiestan en la creación y consolidación de empleo estable y de calidad; en un mayor desarrollo profesional y una mejora del clima laboral; en un incremento de la productividad y una disminución del absentismo; se produce también un fortalecimiento del sentido de pertenencia, a través de fomento de la participación de los trabajadores en las acciones

de la entidad y una mayor vinculación de las retribuciones salariales a los objetivos de responsabilidad social de la empresa.

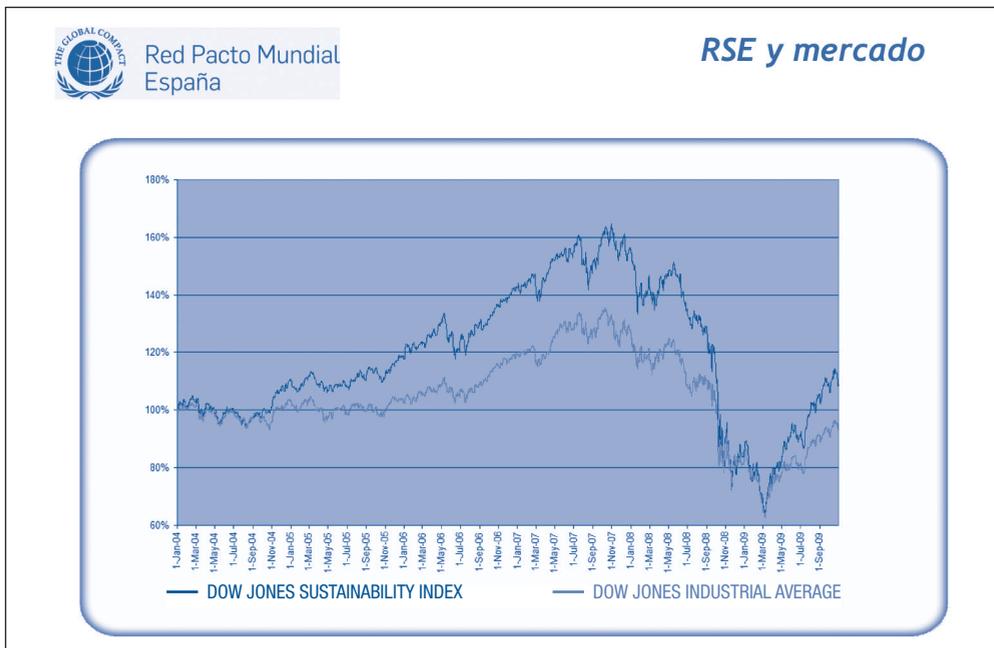
En cuanto a la marca, los beneficios se plasman en una doble dimensión interactiva: la reputación y la competitividad. Por una parte se genera una reducción de riesgos por motivos externos (cadena de proveedores); una mejora de la relación con los grupos de interés (opinión pública, medios, ONGs etc.) y de la imagen de la empresa ante la sociedad, la Administración pública y la comunidad empresarial. En relación con la competitividad se promueve una mayor diferenciación en el mercado ante otros competidores; un incremento de ventas y atracción del capital de inversión, así como una mayor confianza y lealtad de los consumidores. En definitiva, a la hora de tomar decisiones sobre una determinada empresa o el mercado, los empleados, los consumidores, los inversores y los grupos de interés no solo valoran la remuneración, los precios, o la cotización de las acciones sino también tienen en cuenta otras cuestiones relacionadas con el comportamiento responsable de la empresa.

Incluso los más escépticos, que durante mucho tiempo pensaron que la misión de la empresa era crear exclusivamente beneficios para la propia empresa, han ido ampliando su visión, porque el mundo ha cambiado y piensan ahora que la misión de una empresa es crear bienestar para toda la sociedad. No se trata de que tenga que devolver nada a la sociedad, una empresa no es una ONG, ni es el Gobierno, cada uno tiene su misión y una empresa no tiene que hacer lo que deberían hacer los gobiernos o las ONGs. La empresa tiene que crear productos y servicios, bienestar, tecnología, innovación, empleos, riqueza. Esa es su misión que es poderosísima y potentísima y única, pero si además esto lo hace de una manera ética, sólida, respetuosa con los derechos humanos, laborales y el medio ambiente, tiene muchísimas más posibilidades de seguir existiendo dentro de unos años.

En este sentido es ilustrativa la reciente encuesta realizada por "The Economist", un órgano escéptico en esta cuestión. El cuestionario fue contestado por más de mil empresarios y dirigentes empresariales de todo el mundo y estos contestaron que La responsabilidad social corporativa tenía una prioridad alta o muy alta. Mientras en el año 2005 la proporción era solo el 35%, en el 2010 prácticamente se dobla, alcanzando un nivel próximo al 70%. Las respuestas reafirmaban que la estrategia de RSC podía ser un buen negocio, con una contribución significativa a la cuenta de resultados, mediante la creación de valor. Por supuesto, una implementación equivocada de esta estrategia podía rendir resultados negativos y convertirse en una pérdida de tiempo o una dilapidación de recursos.

Los mercados también lo entienden así. Aunque la evidencia no es absolutamente concluyente, numerosos estudios apuntan a que las empresas que despliegan correctamente estrategias de RSC tienen más valor de mercado. Veamos un caso comparativo

del mercado estadounidense, representado por el índice Dow Jones de Sostenibilidad y el respectivo índice Dow Jones industrial promedio. Como puede observarse claramente en el gráfico adjunto, las empresas que estaban en el índice de sostenibilidad tenían un comportamiento mucho más favorable que las representadas en el índice industrial convencional, en el periodo de auge 2004-2008. Sin embargo, cuando empieza la crisis a ser más notable a partir de primeros o mediados del año 2008, las curvas se superponen, y se vuelven a manifestar las diferencias cuando se produce una incipiente recuperación en 2009-2010. Quizás esto quiere decir que en momentos de crisis, se generalizan los problemas y predominan más las cuestiones relacionadas con la gestión de riesgos y la aversión al riesgo.



Desde luego, los consumidores también tienen en cuenta estos comportamientos empresariales. Hay numerosos ejemplos donde los consumidores valoran los nuevos productos, los servicios y a las empresas socialmente responsables, desde los electrodomésticos hasta la industria del automóvil, mediante la demanda preferente de modelos más respetuosos con el medio ambiente, aunque suelen ser más caros. Muchos consumidores están comprando este tipo de productos a pesar de su mayor precio como parte de su compromiso con la protección del medio ambiente. La inclusión de etiquetas “ambientales” introduce un elemento diferencial de los nuevos mercados del futuro, donde el factor de sostenibilidad será predominante.

## Balance del Pacto Mundial

Hace diez años, las Naciones Unidas se dieron cuenta de que necesitaban trabajar con las empresas, porque estas son protagonistas de la innovación y constituyen un motor de cambio en países desarrollados y en países emergentes. Se pensó que estaría bien asociar las estrategias de responsabilidad social de las empresas con los fines y actividades de las Naciones Unidas y la cooperación internacional para acabar con la pobreza y promover el desarrollo. Con este propósito se definieron diez principios muy básicos a partir del acervo común de tratados y convenciones acordados por el sistema multilateral, y plasmado en lo que se conoce como Global Compact o Pacto Mundial, en cuatro ámbitos fundamentales: derechos humanos, normas laborales, protección del medio ambiente y lucha contra la corrupción.



**Red Pacto Mundial**  
España

### Los Diez Principios

**DERECHOS HUMANOS**

**Principio 1.** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

**Principio 2.** Las empresas deben asegurarse de que sus empresas asociadas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

**DERECHOS LABORALES**

**Principio 3.** Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

**Principio 4.** Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

**Principio 5.** Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

**Principio 6.** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

**DERECHOS MEDIOAMBIENTALES**

**Principio 7.** Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

**Principio 8.** Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

**Principio 9.** Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

**LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN**

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

DERECHOS HUMANOS

NORMAS LABORALES

MEDIO AMBIENTE

ANTI-CORRUPCIÓN

Para las Naciones Unidas una empresa sostenible es una empresa socialmente responsable que incorpora en su estrategia corporativa los diez principios del Pacto Mundial, basados en los cuatro pilares de los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la anti-corrupción, mediante el fomento del diálogo, el aprendizaje, la transparencia y la rendición de cuentas.

Se trata de la primera iniciativa empresarial global de carácter voluntario, que actualmente cuenta con más de 8000 entidades en más 130 países, constituidas en redes nacio-

nales y regionales, con empresas de una gran diversidad de tamaño, actividad, y esfera de influencia, desde grandes multinacionales a PYMES y otras entidades. A través de técnicas y herramientas muy prácticas, este conjunto de empresas intercambian experiencias en foros de diálogo y aprendizaje, y presentan de forma periódica informes de progreso donde se rinde cuenta de los avances y retos pendientes de la empresa en su ámbito de actividad, en relación con los principios del Pacto Mundial. En este sentido, el mencionado informe de progreso de la responsabilidad social corporativa debe entenderse como una herramienta más para gestionar la empresa. En él se incluyen los comentarios y observaciones de muchos usuarios, empresarios, grandes, pequeños, de todo tipo.

La red española del Pacto Mundial cuenta en la actualidad con más de mil entidades de una gran diversidad, pertenecientes en su mayoría al sector privado, pero también procedentes de la sociedad civil y del sector público. Esto no es una cosa de multinacionales. En España la gran mayoría de las empresas son PYMES y en el mundo también. En definitiva, el proceso es sencillo, se trata de aprender de otros, de observar, de diagnosticar qué es lo que hacemos bien en nuestra empresa, gestionarlo y comunicarlo.

La historia del Pacto Mundial es relativamente corta y sencilla. Surge en el Foro Económico de Davos en el año 1999, como una iniciativa empresarial genuina, de un grupo de empresarios, que es seguida inmediatamente por el Secretario General de las Naciones Unidas, que en julio del 2000 propone una asociación con el mundo empresarial para incorporarlo a la agenda multilateral, con el propósito de obtener resultados sinérgicos entre la actividad del sector privado y los objetivos globales del desarrollo, desde la óptica de la responsabilidad social corporativa. Así pues, no es una iniciativa simplemente burocrática, como a veces se ha malinterpretado. El Pacto Mundial es además una iniciativa exitosa si se juzga por el creciente número de empresas que se suman y por su amplia extensión en los cinco continentes.

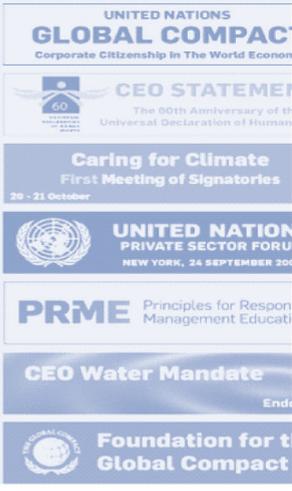
A lo largo de estos diez años han ido surgiendo nuevas ideas importantes plasmadas en una serie de iniciativas complementarias. Entre ellas, en el ámbito de la gestión del agua como recurso escaso; la operacionalización del respeto, protección y resolución de los derechos humanos; la educación gerencias en las escuelas de negocios; la comunicación y la inversión responsables; la prevención y mitigación del cambio climático; y la igualdad de género. Quisiera subrayar la importancia crítica de dos de ellas. La educación es fundamental, porque la educación de los directivos de la empresa debe incluir lo relacionado con la responsabilidad social corporativa, en todo su proceso formativo. Más de 200 entidades de primer nivel, escuelas de negocio y universidades en más de 50 países, se han sumado a esta iniciativa, también en España. Los principios de inversión socialmente responsable agrupan a más de 700 grandes inversores institucionales en todo el mundo que gestionan más de 20 billones de dólares (billones con doce ceros) de activos, intentando extraer naturalmente rentabilidad para sus clientes,

pero observando también el cumplimiento de criterios éticos y otros relacionados con la responsabilidad social empresarial.



Red Pacto Mundial  
España

## Otras plataformas de acción



- “CEO Water Mandate”
- “Human Rights: A call to Action”
- “CEO Statement: The 60th anniversary of the Declaration of the Human Rights”
- “PRME: Principles for Responsible Management Education”
- “COP: Communication on Progress”
- “PRI: Principles for Responsible Investment”
- “Caring for Climate”
- “Equality means Business”

El balance positivo de estos diez primeros años del Pacto Mundial, queda expresado en el extraordinario incremento de entidades participantes, que ha pasado de 47 empresas inicialmente a más de 8.000 en la actualidad, y en la creciente amplitud y diversidad de los ámbitos abordados: inversores, mercados de capitales, universidades, etcétera. La responsabilidad social corporativa ha pasado de ser una cuestión moral, puramente ética, a ser una cuestión estratégica relevante para las empresas, en términos financieros, de reputación y en definitiva de competitividad. Hemos pasando de un mundo de responsabilidad moral a un mundo gerencial que tiene que ver con los resultados totales de la empresa: económicos, ambientales y sociales.

## El futuro del Pacto Mundial

En una perspectiva a medio y largo plazo, el futuro del Pacto Mundial sobre la responsabilidad social corporativa es seguramente seguir creciendo en cantidad y calidad. Con este fin, es importante integrar las cuestiones no financieras en la toma de decisión empresarial y avanzar también no solo en el cuartel general sino en todas las actividades de base, las filiales, la cadena de suministro, y mejorar la manera de informar. Asimismo,

mo es preciso, interesar a todos los grupos de interés ( inversores, educadores, proveedores, consumidores) e involucrarlos en las cuestiones de cooperación internacional, en especial en la consecución de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio) que tienen un alto riesgo de no alcanzarse en muchos países donde predomina la pobreza.

Los debates y acuerdos de la Cumbre Mundial de líderes empresariales, junto a jefes de Estado y de Gobierno y expertos del mundo académico, celebrada en Nueva York el pasado junio, suponen un compromiso al más alto nivel y una nueva oportunidad para que el Pacto Mundial dé respuestas globales a problemas globales destinadas a la “Construcción de una Nueva Era de Sostenibilidad” (ver Anexo II). El Pacto Mundial, incluida la red española, está a la disposición de todas las empresas para su integración en este proceso global voluntario de transparencia y rendición de cuentas, con el fin de promover un renovado esfuerzo de puesta en práctica de los principios de responsabilidad social corporativa en todo el mundo.

## ANEXO



Red Pacto Mundial  
España

### Antecedentes históricos Catalizadores

Necesidad de responder a algunos de los **principales cambios**:

- Globalización
- Velocidad transmisión información (Internet) y la innovación tecnológica
- Creciente papel de la imagen y el prestigio empresarial
- Pérdida de peso del sector público e incremento de la **influencia** de las empresas
- Fortalecimiento del papel de los **grupos de interés** y demanda social por escándalos
- Exigencia accionista de **gestión de riesgos** financieros y no financieros
- Creciente **competitividad** y necesidad de capital humano altamente cualificado y búsqueda de ventajas competitivas



**RSE a debate**

THE GLOBAL COMPACT Red Pacto Mundial España

**‘THE ECONOMIST’ ENERO 2008**

➤ *Ya no es ¿sí o no?, sino ¿cómo?*

➤ *¿Cómo?*

- *Si mal, claramente negativo*
- *Si bien, un buen negocio*

➤ **Prioridad Alta/Muy Alta:**

- 2005: 35%
- 2007: 55%
- 2010: 70%

*(encuesta global 2007, +1100 empresas)*

**Doing good**  
Business and the sustainability challenge

Sponsored by:  
A.T. Kearney, Bank of America, Orange, Jones Lang LaSalle, PricewaterhouseCoopers, SAP and ExxonMobil, SunGard



Red Pacto Mundial  
España

## El Pacto Mundial: red global

Más de 8.000 entidades en 130 países



Red Pacto Mundial  
España

## Informe de Progreso Formatos online y abreviado Para qué sirve



➤ **Herramienta útil para:**

- ☐ **Diagnosticar:** conocer el punto de partida de la entidad
- ☐ **Gestionar:** administrar el proceso de mejora continua de forma ordenada
- ☐ **Comunicar:** publicar de manera comprensiva los progresos alcanzados



Moderador: José Luís OLLER  
*Defensor del Cliente, ENDESA*

**Antonio Argandoña** (IESE Business School)

Solo tengo una pregunta para Klaus M. Leisinger. Coméntenos el riesgo de la mentalidad de “marcar las casillas” que puede aparecer en una empresa cuando su alta dirección está excesivamente preocupada por los temas éticos y la responsabilidad social corporativa. Cuando se intenta transmitir la preocupación por la RSC en una empresa, se solicita a los subordinados simplemente que se comporten de acuerdo a determinados principios. Si se les pide que midan todo lo que hacen, seguramente acabarán cayendo en esa mentalidad de “marcar las casillas”.

**Klaus M. Leisinger** (Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible)

Tiene razón. La mayoría de la gente busca exactamente eso: ¿dónde están las casillas que puedo marcar? Y eso es lo contrario de la mentalidad de líder, es mentalidad de seguidor. Déjenme que se lo explique de otro modo: si se mira el Pacto Mundial de hace diez años, el entorno era completamente distinto del que tenemos hoy en día. Las sensibilidades han cambiado, como también lo han hecho las prioridades, así que, por decirlo así, un montón de esas casillas tienen ahora una mayor profundidad y, por ello, el Pacto Mundial no es un proyecto que se enciende y se apaga, se empieza y se termina; pero todo el mundo cree que hemos hecho eso. Se trata de un proceso permanente, porque a la vez que cambia el entorno social, también debe hacerlo el Pacto Mundial.

Ahora bien, yo no esperarí que todos mis empleados estuvieran siempre sentados y reflexionando sobre lo que significa haberse comprometido con el Pacto Mundial. Volviendo a esta jerarquía de las cosas, hay una parte que puede gestionarse mediante el sistema de marcar casillas, pero la empresa, al menos su alta Dirección, debería estar constantemente pensando cuál es el ritmo de la sociedad y siendo proactivos. Si

esperamos a que el problema llame a la puerta, habremos esperado demasiado. Por eso hay que saber quiénes son los grupos de interés que lideran el debate en cuestiones de medio ambiente, asuntos sociales, derechos humanos, cuáles son sus problemas, sobre qué discuten. Si se hace esto, se comprobará que en dos o tres años esas cuestiones constituirán la línea central del debate. Por tanto, marcar las casillas significa “cumplimiento”, pero no es igual que “gestión de valores”. Y lo que nosotros queremos, en última instancia, es, efectivamente, el cumplimiento, desde luego, pero también la gestión de valores, en el sentido de que “lo que hicimos ayer estuvo bien, pero puede que mañana haya algo más o algo distinto que debamos hacer”.

### **Antonio Argandoña**

Quisiera añadir una cuestión que me parece esencial. Dentro de la empresa, los empresarios y los directivos deben preocuparse de construir los incentivos para que esto sea así y para remunerar a la gente en ese sentido o por el contrario la responsabilidad social corporativa no funciona en absoluto.

Un ejemplo, el presidente de una entidad financiera de Catalunya, me decía: «Mi trabajo en una entidad financiera tiene riesgos importantes porque el dinero es una materia prima muy peligrosa, está muy cerca de prácticas relacionadas con el lavado de dinero y el crimen organizado. Los reguladores y las entidades financieras trabajan en este sentido, pero mi trabajo consiste en que mi entidad no se venga un día abajo, y aparezca en la primera página de los periódicos. Para esto hay que remunerar a la gente que tiene que decir no a algunas organizaciones o algunos individuos con los que no tenemos ningún interés en trabajar».

Por las razones que acabo de señalar, para que la responsabilidad social corporativa sea efectiva, las empresas tienen que dar a sus empleados incentivos para no aceptar oportunidades de crecimiento basadas en procedimientos irregulares o dudosos y no dejarse seducir por el señuelo de supuestos objetivos, tales como: «Este año hemos crecido el 50%». Es decir, hacen falta incentivos y remuneraciones para evitar el riesgo de malas prácticas.

### **Francisco Oteo** (Factor de Comunicación SA)

Una pregunta para el señor Leisinger. Hay una frase en su exposición que me ha marcado especialmente. Ha dicho usted que “no se puede ser oveja blanca en un rebaño negro”.

Si esto lo trasladamos a la enseñanza a nuestros hijos, es como predicar en el desierto cuando les estamos diciendo que se esfuercen y ellos saben que tampoco merece la pena, porque con menor esfuerzo también consiguen los mismos objetivos. A la larga se crea un pragmatismo de decir, bueno, “laissez faire, laissez passer”, porque la sociedad te empuja. Mi pregunta es: ¿y quién empuja a esta sociedad? Quizá los medios

de comunicación, quizás también las empresas, aunque muchas se están renovando y eso es francamente una muy buena noticia. En esta búsqueda de responsabilidades sólo me queda la clase política, determinada clase política, porque también hay muy buenos políticos. Mi pregunta final es: ¿qué podemos hacer entonces, según este argumento, con la clase política que tenemos?

### **Klaus M. Leisinger**

La felicidad empieza en casa. ¿Qué están haciendo nuestros directivos? ¿Cuál es el papel de los directivos en el debate público? ¿Por qué no tenemos cada vez más directivos que no sustituyan a los políticos, sino que salgan y, de forma proactiva, hablen sobre lo que es el *enlightened self-interest*, o interés propio en beneficio de todos, y sobre cuáles son los pilares básicos del entorno que deseamos tener? ¿Por qué dejamos tan a menudo que las cuestiones candentes en materia de medio ambiente las trate Greenpeace en lugar de que las empresas se adelanten y declaren: “Yo también quiero un mundo intacto para los hijos de mis hijos?”. Compartimos la misma visión sobre el desarrollo sostenible. ¿Cuál es el papel de las empresas? ¿Qué esperaríamos nosotros de los demás?

Siempre que veo que critican en exceso a los políticos me pongo nervioso. Cada país tiene los políticos que se merece. Actualmente tengo dos hijos que son abogados y si les preguntara por qué no se unen a un partido e inician una carrera política, me sonreirían y me responderían: “Hay demasiada mediocridad, no hay liderazgo”. Eso es muy peligroso. Si las personas más brillantes de nuestra sociedad le dan la espalda a la política, puede que no estemos haciendo un buen trabajo. No estoy diciendo, como los antiguos griegos, que si los filósofos no se convierten en reyes, entonces los reyes deben convertirse en filósofos. Pero realmente creo que nuestros altos directivos económicos también deberían pensar desde la dimensión política y ser innovadores y creativos y generar un pensamiento abierto que impulse a las sociedades. Los políticos siempre escuchan allí donde saben que tienen votos, por lo que, si impulsamos a la sociedad en la dirección correcta, los políticos también seguirán esa dirección.

### **Amadeo Petibò** (Fundación Rafael del Pino)

Una pregunta a la que no tengo respuesta y la formulo a los dos ponentes. Imaginémos que una empresa es condenada por formar parte de un cartel y abusar de su posición de dominio en el mercado, realizar prácticas de competencia desleal y no pagar impuestos, etcétera. ¿Cómo es compatible este tipo de conductas con el Pacto Mundial?

**Klaus M. Leisinger**

Es una respuesta sencilla. No es compatible con el Pacto Mundial. Trabajé durante dos años para Kofi Annan, como asesor especial en el Pacto Mundial, y uno de los mensajes que le transmitía constantemente era: “Saquemos de la lista de miembros a esas empresas que violan los principios de manera tan flagrante”. Lo estamos haciendo y ya se ha hecho. El hecho de expulsar del Pacto Mundial a las empresas que actúan mal debería redundar en beneficio de las empresas que actúan correctamente, porque si el nivel de actuación asociado al Pacto Mundial no se ajusta a las normas, al final todos los demás sufren y es cuando perdemos la calidad de la marca.

**Juan de la Mota** (Red Española del Pacto Mundial)

En la actualidad, han firmado el Pacto Mundial unas 8.000 empresas e instituciones en todo el mundo. A lo largo de los diez años de existencia, se ha invitado a más de 2.000 entidades, una cuarta parte del total, a abandonar el Pacto, solamente porque no informaban de sus actividades o no lo hacían de forma adecuada.

Cuando una empresa tiene problemas legales en los tribunales, naturalmente se atiende al resultado final del proceso, porque puede pasar muchísimo tiempo desde el momento en que es imputada hasta agotar todas las diversas instancias de apelación. Por supuesto, el Pacto Mundial no puede ser ni policía, ni juez ni detective, para eso están los tribunales, pero en el momento en que una empresa es definitivamente sentenciada por un juez como incumplidora de alguna cuestión relacionada con los diez principios del Pacto, se toma acción y se hace público.

**Joan Josep Artells** (Fundación Salud, Innovación y Sociedad - Novartis)

Tengo dos preguntas. Para Klaus M. Leisinger, en la crisis mundial actual, ¿quién determina, en este momento, hoy en día, los valores de la responsabilidad social corporativa? ¿De quién serán los valores que prevalezcan entre esta multiplicidad de grupos de interés?

La otra cuestión va dirigida a Juan de la Mota: seguramente ante la conmemoración de los diez años del Pacto Mundial se habrá hecho algún tipo de balance. Antes se ha mencionado que de los diez principios dos de ellos, los que tienen que ver con los derechos humanos parece ser que son los que concitan menos cumplimentación. En este balance ¿cuál es el comportamiento de las empresas que se han adherido y cumplen con el compromiso básico de respetar estos derechos?

**Klaus M. Leisinger**

Nos encontramos en una línea divisoria. Por primera vez en al menos treinta años, la *Harvard Business Review*, el *Wall Street Journal*, la sección de negocios de periódicos

muy conservadores como el *Neue Ruhr Zeitung* o el *Frankfurter Allgemeine*, están empezando a preguntarse, de repente: “¿Se hizo lo correcto al hacer énfasis únicamente en el valor de los accionistas?”. Y la respuesta breve es: “No, no se hizo lo correcto”. Fue un péndulo que había iniciado su andadura a principios de los ochenta, cuando se suponía ingenuamente que el mercado lo podía todo y que el mercado era el mejor juez, olvidando que es necesaria la existencia de un Estado que imponga unas reglas. Pero, ahora, la experiencia nos demuestra que necesitamos esas reglas y que hay malos jugadores y jugadores listos que, dentro de esas reglas, tienen más éxito que otros. Así es cómo funciona la economía dentro de una sociedad.

Por otro lado, la pregunta es en quién está confiando la gente. Con mucha frecuencia me he subido a un estrado como este con alguien de Médicos sin Fronteras o Greenpeace. No importaba lo que pudiera haber dicho: siempre tenía menos credibilidad que cualquiera de ellos. ¿Por qué? Porque, de forma intuitiva, la gente piensa que si eres de Médicos sin Fronteras debes ser mejor ser humano que si eres Klaus M. Leisinger, pagado por una empresa multinacional.

Pero no nos quejemos; más bien analicemos por qué es así. ¿Qué tenemos que cambiar de nuestra forma de comunicarnos? ¿Qué tenemos que hacer? ¿Por qué, por ejemplo, no nos decidimos a salir y admitir algunas cosas? Personalmente, estoy convencido de que estamos demasiado inmersos en el pensamiento americano obsesionado por los litigios. Si tienes un problema, envía a tus abogados. A los abogados se les paga para que no digan ciertas cosas. Se les paga para que se preocupen. A un abogado no se le permite ir y decir: “Lo siento”, porque eso podría dar a entender que eres responsable de algo y eso podría costarte dinero. Y, en pocas palabras, eso significa que estamos perdiendo cada vez más la parte humana. Cada vez más se nos considera como agentes de un sistema anónimo, y precisamente es eso lo que hace que se pierda la confianza. Por tanto, yo no tengo una solución así.

Este proceso ha ido aumentando lentamente a lo largo de los años y puede que ahora nos encontremos en el punto máximo y nos adentremos en una cultura distinta en este sentido, pero, en última instancia, ¿quién determina los valores? Es la propia sociedad. Cada vez que se vota, también se emite un voto de valor. Y en momentos de crisis, si yo fuera el jefe de una empresa, antes que tener que despedir a nadie, yo optaría por hacer una labor benéfica. La caridad empieza en casa. No puedes contarle al mundo que estás ayudando a un museo con dos millones de euros y, al mismo tiempo, despedir a 50 obreros porque tienes que reducir costes. Seamos racionales en este sentido y seamos también honestos y utilicemos con los demás las medidas y los criterios que aceptaríamos que se utilizaran con nosotros si estuviéramos en esa misma situación. Se trata de un proceso largo. Hemos perdido credibilidad durante años y nos costará también años recuperarla.

## Juan de la Mota

Sobre esta cuestión y sobre el cumplimiento de los principios del Pacto Mundial es importante mirar hacia el futuro y apostar por la colaboración de las empresas, los gobiernos y el tercer sector, cada uno en su papel.

A menudo, cuando ha surgido un problema de este tipo se ha seguido una vía confrontativa, entre unos y otros, con denuncias públicas, como las promovidas por Greenpeace. Creo que es mucho mejor que los diversos grupos de interés dialoguen y trabajen juntos para avanzar hacia el futuro. El tercer sector haciendo su trabajo y supervisando lo que hacen las empresas; los gobiernos, vigilando si se cumplen las regulaciones, pero regulaciones que faciliten la eficiencia, y las empresas teniendo en cuenta los planteamientos de sus *stakeholders*.

El objetivo es resolver el problema, no litigar per se y esto se aplica a todos los países y tipos de empresa. A veces la gente piensa que las cuestiones de derechos humanos o de corrupción son propias de países del tercer mundo, pero no es así. Estos problemas están presentes en nuestros países en una gran diversidad de actividades económicas. Por eso, es necesaria la colaboración de todas las partes implicadas, empresas, gobiernos y tercer sector, si se quiere no sólo denunciar sino erradicar las malas prácticas.

## Josep Maria Ureta (Redactor Jefe de *El Periódico*)

No sé si el profesor Leisinger viene con frecuencia a España y si lee los periódicos de aquí. Si lo hace se habrá encontrado en las últimas semanas en que hay muchas noticias en torno a casos de corrupción. Como sucede con el tango que necesitas dos para bailar, para la corrupción hace falta un corrupto y un corruptor. Habitualmente cuando la corrupción es política la información siempre está en las páginas de política, nunca en las páginas de economía, y tengo la sensación de que hay todavía excesiva comprensión hacia el corruptor y cargamos todas las tintas sobre el corrupto. Juan de la Mota ha dicho una cosa que me ha parecido muy atractiva: se ha invitado a algunas empresas a abandonar el Pacto Mundial por incumplimiento de algunos de sus principios y normas. Mi pregunta es: ¿sucede esto también en España y, en caso afirmativo, se hará público?

## Juan de la Mota

También sucede en España, y hay empresas que han dejado de pertenecer al Pacto Mundial, por razones de incumplimiento. Pero insisto, una cosa es que aparezca en el periódico una empresa o un directivo como presuntos culpables y otra que lo sean efectivamente con todas las garantías legales, esto es, cuando un juez en última instancia dicta sentencia. No se puede acusar y hacer un juicio civil o un juicio empresarial a alguien simplemente porque aparezca en los periódicos.

**Klaus M. Leisinger**

Solo quiero añadir que si visita la web del Pacto Mundial, que es [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org), únicamente hay que comparar la lista del año pasado y la de este año y se comprobará quiénes ya no están incluidos.

**Antonio Ruiz** (Gas Natural SA)

El tema de la responsabilidad social empresarial me recuerda las experiencias de los años setenta del pasado siglo, por ejemplo, con el tema de la calidad. Es decir, tanto la calidad como la responsabilidad social empresarial son problemas culturales y, por lo tanto, la implantación en las empresas no solo es lenta sino complicada.

Creo que la calidad no ha sido integrada todavía culturalmente por las empresas, aunque si ha sido asumida a nivel gerencial. Por el contrario, creo que la responsabilidad social corporativa no forma parte aún del *management* de numerosas empresas. Quizá pueda sonar políticamente incorrecto, pero creo que el origen de la responsabilidad social corporativa es el marketing. A principios de los años noventa del pasado siglo, las tecnologías de la información y las comunicaciones favorecieron la similitud de productos y precios y dificultaron la diferenciación de las empresas, lo cual promovió el desarrollo del marketing. Naturalmente hay una nueva cultura medioambiental que va induciendo a un mundo más sostenible, pero las empresas lo que quieren es diferenciarse de los demás a través de procesos de relación con el cliente.

A mí me gusta hablar más de clientes que de consumidores. Si no contamos con clientes no hay empresa, y, por lo tanto, mientras los clientes no asuman el concepto de responsabilidad social corporativa como han asumido la calidad no hay nada que hacer, y eso es un problema de *management*, un problema de cultura empresarial. Los clientes rechazan cualquier producto que no tenga la calidad que acepta el mercado, y lo mismo va a pasar con la responsabilidad social corporativa si los clientes ven que está introducida en el *management*. Creo que no son los empresarios sino los mercados los que tienen que crear los incentivos para diferenciar qué empresas hacen una buena responsabilidad social corporativa y cuáles no. En definitiva, son los clientes los que tienen que aceptarlo, igual que la calidad.

**Juan de la Mota**

La labor de un empresario es interpretar la realidad, el mercado, los clientes y tomar las decisiones justas para introducir estas cuestiones dentro de la estrategia empresarial. Por supuesto, el empresario no inventa la realidad, intenta condicionarla. Ahora bien, los clientes no son de una empresa, son de toda la industria. Tu cliente debe y te lo puede quitar tu competidor mañana si no haces las cosas bien, no es de una

empresa determinada, y el empresario debe interpretar esta realidad sectorial y cada vez más global.

### **Klaus M. Leisinger**

Déjenme que añada una frase. Al final, no es cierto que los clientes paguen esa diferencia. Existen encuestas al respecto. Si alguien tiene ante sí una camiseta que es de trabajo justo y que cuesta 20 euros y al lado tiene otra camiseta que no es de trabajo justo y cuesta 10 euros, el 90% de la gente comprará la de 10 euros, porque no quiere gastarse la diferencia, en primer lugar. En segundo lugar, por lo menos los medios de comunicación y las ONG a menudo no hacen diferencias.

Se afirman muchas cosas, especialmente por parte de las ONG, sobre “la” industria farmacéutica, “la” falta de responsabilidad, y a mí me gustaría que se hiciera un juicio más diferenciado, en el sentido de que yo nunca esperaría que la gente dijera que Novartis es una buena empresa. Pero sí que esperaría que, si dijera: “Mira el acceso a los medicamentos, mira esto, mira aquello”, se afirmara que esta empresa es mejor que aquella, porque esto es lo que crea el capital de reputación que genera un ejemplo de negocio. Última frase: aun cuando nadie haga esas diferencias, ni nadie proporcione ese capital de reputación, no tenemos elección. La responsabilidad corporativa funciona con la integridad en tu competencia básica y, a largo plazo, sí marcará la diferencia. No esperen recompensas a corto plazo.

### **Nuria Cabrera** (Cruz Roja, Catalunya)

Quisiera plantear una reflexión sobre la transparencia y la confianza. Estamos en un momento en que ha habido una pérdida de confianza generalizada, en las clases políticas, en algunas o muchas de las empresas y de las ONG. En Catalunya, hay incluso algunas fundaciones y entidades culturales que se han visto involucradas en casos de corrupción, lo cual ha incrementado la desconfianza pública.

Necesitamos un nuevo paradigma para volver a reconstruir la confianza mediante la colaboración de todos los *partners* implicados, gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, para ejercer la autocrítica y sumarse a un esfuerzo conjunto de recuperación de la credibilidad social. Es un error pensar que gran parte de la responsabilidad recae sólo o principalmente en una de las partes, sean gobiernos, empresas u organizaciones no gubernamentales. Creo que la recuperación de la confianza es el principal valor para sustentar y promover la responsabilidad social corporativa.

### **Klaus M. Leisinger**

La pérdida de confianza ha sido un proceso de erosión y prácticamente en todas partes la gente está perdiendo la confianza en la política. La gente pierde confianza en

lo que hace años eran pilares indiscutibles de confianza. Y es un proceso muy peligroso para la sociedad, porque si algún populista se levanta y afirma: “Yo tengo la solución”, la gente buscará orientación en él y, si se trata de la persona equivocada, tendremos un desastre político. Por tanto, comprobemos cuáles son los grupos de interés con los que debemos sentarnos y decir: “De acuerdo, ya que compartimos estos valores y estos otros, ¿exactamente cómo vamos a colaborar en los próximos años?”. Y, como he dicho, no busques una coincidencia al 100% de tu agenda: si coincidimos con un 60%-70%, ya será suficiente. Centrémonos en eso y ya pasaremos al ámbito más difícil más adelante, una vez que hayamos generado confianza. Pero, por ejemplo, en el sector sanitario, resulta obvio que las empresas por sí solas no pueden hacer nada. Se necesita de las asociaciones de pacientes, de los médicos, del ministerio de Sanidad, de Médicos sin Fronteras. Creo que lo que se busca con el cambio de paradigma son equipos de grupos de interés que encuentren soluciones, en lugar de culpar a actores concretos.

### **Juan de la Mota**

Insisto en que es crucial trabajar juntos las tres partes, desde una perspectiva de asociación de los esfuerzos: gobiernos, empresas y sociedad civil, con énfasis en la calidad. Cada parte tiene que preocuparse de su misión, todos, políticos, empresarios y organizaciones no gubernamentales.

### **Lourdes Benería** (Cornell University)

Cuando se creó el Pacto Mundial, una de las críticas que se hicieron a las Naciones Unidas es por qué debería involucrarse en asuntos del sector privado. El argumento principal era que el sector privado se vería beneficiado por una mayor influencia en las Naciones Unidas mientras éstas perderían parte de su legitimidad y objetividad en defensa del interés público internacional. Además, con esto se favorecía la existencia de prácticas *lobbying* de las compañías multinacionales en los asuntos de la agenda mundial, como demostraba la experiencia de los Estados Unidos. Transcurridos diez años del Pacto Mundial, ¿cuál ha sido la experiencia y cómo se responde a este argumento crítico?

### **Klaus M. Leisinger**

Siguen existiendo críticas sobre el llamado *blue washing* (el uso promocional de la responsabilidad social por parte de las empresas) y sobre cómo las empresas explotan el hecho de ser miembros del Pacto Mundial. Simplemente diría que vayan a la web de las grandes empresas y comprueben si encuentran por algún lado el emblema de Naciones Unidas. No lo encontrarán. Es porque algunas cosas son una cuestión de inteligencia y no tanto de moral. Me he topado con un montón de estereotipos negativos en fun-

cionarios de Naciones Unidas, cuya opinión era que sus valores eran mucho más elevados que los de cualquier persona del sector privado. Ellos son los verdaderos buenos samaritanos de un mundo en el que nosotros estamos generando todos los problemas, y yo añadiría, con toda la sinceridad, que eso también es una cuestión de inteligencia.

Si la gente no es capaz de ver que la complejidad, la dimensión y las posibles repercusiones de los problemas actuales en las empresas hacen necesaria la presencia en la mesa de todos aquellos que forman parte de la solución para que aporten su granito de arena a la hora de construir el puzzle, entonces esas no son las personas adecuadas con las que cooperar. Pero las cosas están cambiando. El pasado enero fui invitado por Ban Ki-moon para dirigirme a la Asamblea General del ECOSOC y le comenté: “Excelencia, señalaré cuál es el problema”, y él dijo: “Por eso te dejo hablar a ti”. Tenemos que diferenciar: si hay actores que lo explotan y que consideran a Naciones Unidas como un medio para cumplir un papel de relaciones públicas, librémonos de ellos y hagámoslo rápido. Pero, luego, miremos también quiénes son los actores que han sido fieles, dignos de confianza, transparentes y sinceros en el pasado y qué es lo que aportaron; y si con eso se consigue parcialmente llegar a una solución, la no inclusión del sector privado sería sin duda una oportunidad perdida.

### **Juan de la Mota**

¿El Pacto Mundial garantiza la perfección en la responsabilidad social corporativa? La respuesta es no. ¿Es esto un seguro a todo riesgo para que alguien que participa en esta iniciativa empresarial va a ser limpio toda la vida? No se trata de esto, la perfección no existe, es una meta a largo plazo, y todo lo que nos lleve en ese camino es bueno, incremental. Se trata de avanzar día a día, cumpliendo cada uno su misión, las empresas, el gobierno y la sociedad civil, pero preguntándonos todo el tiempo si lo estamos haciendo de la mejor manera posible, con transparencia y rendición de cuentas.

SEGUNDA PARTE

---

SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL CORPORATIVA EN ESPAÑA: HACIA UN  
DESARROLLO SOSTENIBLE CON EQUIDAD



RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA UN  
DESARROLLO INTELIGENTE, SOSTENIBLE E INTEGRADOR:  
RETOS Y OPORTUNIDADES PARA ESPAÑA

Maravillas Rojo  
*Secretaria General de Empleo.*  
*Ministerio de Trabajo e Inmigración, Gobierno de España*

**RESUMEN:** Este foro sobre responsabilidad social permite reflexionar y debatir con todos los actores implicados en la responsabilidad corporativa en un diálogo permanente y multilateral, necesario para el fomento de la responsabilidad social de las empresas. Ante la profunda crisis global de origen financiero, Europa está adoptando medidas en el ámbito financiero y macroeconómico para superarla. Al mismo tiempo, Europa tiene que mirar al futuro y lo hace mediante la Estrategia 2020, un mecanismo necesario para salir fortalecidos de la crisis, manteniendo altos niveles de empleo, de productividad y de cohesión social.

Europa se ha planteado tres retos en su perspectiva del 2020: crecimiento inteligente, sostenible e integrador y lo hace como una oportunidad para ir a un cambio de modelo productivo y a una economía europea verde, basada en la tecnología, la innovación y el empleo de calidad. Hay que poner el acento en la necesidad de un crecimiento integrador lo que significa dar protagonismo a las personas, logrando altos niveles de empleo, invirtiendo en cualificaciones, luchando contra la pobreza y modernizando los mercados laborales y los sistemas de protección social; se trata de ayudar a las personas a anticipar y gestionar el cambio, y a construir una sociedad cohesionada. En esta línea de modernización de las políticas de empleo, educación y formación, así como los sistemas de protección social, las empresas tienen también su grado de responsabilidad social y deben ejercerlo. La Responsabilidad Social Corporativa es una nueva forma de gestión de la empresa, más allá de acciones sociales o de la mera filantropía, pues contribuye a la mejora de la competitividad y a incrementar el valor añadido. La RSC implica una mayor transparencia, una mejora del funcionamiento interno, una mejora de la gestión de los recursos humanos y de las relaciones laborales, en especial con criterios de conciliación e igualdad, con respeto al medio ambiente y en un marco de diálogo permanente con los agentes sociales. En suma, se debe seguir avanzando en este modelo de empresa con la finalidad de que ello revierta no sólo en la mejora del propio proceso productivo sino también en el desarrollo económico y social de la comunidad a la que dirige su actividad.

## La Estrategia Europea 2020

Quiero comenzar resaltando la importancia de un foro internacional como este para debatir entre todos los actores implicados sobre la responsabilidad social corporativa con el fin de avanzar en el diálogo permanente y multilateral.

En el ámbito internacional cada vez son más las iniciativas sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desde que Naciones Unidas propuso el Pacto Mundial y sus diez principios basados en derechos humanos, normas laborales, protección del medio ambiente y lucha contra la corrupción. En el marco europeo, el Consejo de Lisboa (2000) hizo el primer llamamiento sobre la responsabilidad social de las empresas y la Estrategia Europa 2020 va a seguir avanzando para renovar el compromiso de la UE como elemento clave que puede contribuir eficazmente a un desarrollo europeo inteligente, sostenible e integrador.

Europa afronta el futuro con tres nuevos retos: la globalización, el envejecimiento de la población y el cambio climático. La Estrategia 2020 es un plan para todos los Estados miembros y sus objetivos están en relación con la superación de la actual crisis económica y financiera, cuya salida debe ser una oportunidad para transformar la economía europea en una economía verde, basada en la tecnología, la innovación y el empleo de calidad.

Quisiera mencionar la contribución que supone la RSC en el marco de la economía sostenible para el desarrollo de la Estrategia Europea 2020, la cual plantea tres líneas de prioridad para lograr un crecimiento *inteligente*, con una economía basada en el conocimiento y la innovación, *sostenible* con una economía que utilice más eficazmente los recursos e *integrador* con una economía que fomente la cohesión económica, social y territorial.

En estas tres prioridades tiene una indudable cabida la responsabilidad social de las empresas como uno de los ejes centrales para el desarrollo de un nuevo sistema productivo. Las prioridades se refuerzan mutuamente y describen la economía social de mercado de Europa para el siglo XXI.

Respecto al crecimiento inteligente hay una necesidad clara de mejorar las condiciones de la I+D y muchas de las medidas previstas en esta Estrategia así lo hacen. También está claro que si abordamos juntos la I+D+i podremos cubrir una gama más amplia de gasto, que será más relevante para las actividades de las empresas y para incentivar la productividad.

En cuanto al crecimiento sostenible, este significa construir una economía que aproveche los recursos con eficacia, que desarrolle nuevos procesos y tecnologías, incluidas las tecnologías verdes, que acelere el desarrollo de redes inteligentes y refuerce las ventajas competitivas de nuestras empresas y de nuestras PYMEs, y que también asista a los consumidores a dar valor al uso eficaz de los recursos.

En relación con la tercera prioridad, el crecimiento integrador significa dar protagonismo a las personas, invirtiendo en cualificaciones, luchando contra la pobreza y modernizando los mercados laborales y los sistemas de formación y de protección social para ayudar a anticipar y gestionar el cambio, y construir una sociedad cohesionada.

Las medidas englobadas en ella requerirán la modernización y consolidación de nuestras políticas de empleo, educación y formación y de los sistemas de protección social mediante el incremento de la participación laboral y reduciendo el desempleo estructural, así como promoviendo la responsabilidad social de las empresas.

En este nuevo contexto, la RSC es uno de los instrumentos que puede contribuir al cambio de modelo productivo que Europa necesita incorporando valores empresariales y nuevas formas de gestión, porque conlleva una estrategia de empresa, que va más allá de la realización de acciones sociales o de la mera filantropía.

Se trata de una forma de actuar, que además del cumplimiento de las leyes, supone una contribución voluntaria a la mejora social, económica y ambiental de la comunidad en la que desarrolla su actividad. Las empresas asumen cada vez más estos postulados de responsabilidad social como una estrategia para mejorar su competitividad y aumentar su valoración en el mercado.

Para salir de la situación de crisis profunda que atravesamos es preciso un nuevo consenso respecto a la regulación de la estructura financiera y una nueva cultura empresarial. El tiempo en que las empresas ocultaban sus sistemas de producción y su red de proveedores, así como el modo de conseguir el máximo beneficio en el menor plazo, ha terminado. La empresa está cada vez más penetrada por la sociedad y la crisis obliga a las empresas a una mayor transparencia, fortaleciendo la RSE como estrategia de excelencia para responder a las exigencias del mercado, de los clientes, del medio ambiente, de los territorios y del entorno.

Se trata de una manera de actuar vinculada a la transparencia en las prácticas empresariales que significa una mejor y más eficaz información a accionistas, clientes, consumidores, proveedores y trabajadores, y una mejora del entorno de funcionamiento interno de las empresas, con especial referencia a los consejos de administración y a los aspectos vinculados a las relaciones laborales, en particular los relativos a la igualdad de género, conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Asimismo, esto implica la introducción de la flexiguridad, mediante la reducción de la precariedad en el empleo, el apoyo a la empleabilidad a través del estímulo a la formación profesional continua de los trabajadores y la formulación de planes sociales, con un mayor esfuerzo en la prevención de los riesgos laborales y apoyo a la inserción laboral de personas con discapacidad y excluidos sociales, así como a un mayor respeto por el medio ambiente.

La responsabilidad social de las empresas es un avance estimulante, estratégicamente importante, que está convirtiéndose paulatinamente en una prioridad para todo tipo de empresas, independientemente de su índole y tamaño. También es preciso constatar que dado que actuamos en unos mercados cada vez más globalizados y complejos, es necesario contar con unas reglas de juego transparentes y que generen confianza, aceptadas por todos y que nos permitan avanzar hacia una sociedad socialmente responsable sin que ello imposibilite la libertad de mercado.

En el ámbito de la RSC deben incluirse en su actividad diaria, normas de comportamiento y de actuación dirigidas a terceros Estados donde la legislación puede ser muy laxa en derechos humanos, laborales y sindicales. Por ello, siendo coherentes con los planteamientos socialmente responsables que queremos promover, hemos de ser capaces de transmitir determinados valores en una economía globalizada que respete las reglas del juego e intentar aplicarlas desde una perspectiva internacional que beneficie la libertad de mercado y a las empresas, así como a los trabajadores, inversores y consumidores. Las instituciones públicas deben apoyar este proceso, a través de un diálogo permanente y multilateral para la adopción de políticas públicas que fomenten la responsabilidad social de las empresas.

La actual situación de crisis económica global requiere que las empresas socialmente responsables utilicen fórmulas más imaginativas para buscar soluciones compartidas entre la empresa y los trabajadores, dando continuidad a la actividad y reduciendo los efectos negativos sobre el empleo. En este contexto, las empresas tienen la oportunidad de desarrollar prácticas socialmente responsables que reduzcan el impacto negativo que la crisis tiene sobre sus trabajadores. Es el caso, por ejemplo, de la aplicación de medidas tendentes a la recolocación de los trabajadores que se ven afectados por un ajuste de plantilla.

La RSC tiene una proyección a medio y largo plazo porque contribuye a consolidar un tejido empresarial más consistente, eficiente y competitivo coherente con un modelo productivo más equilibrado y duradero, basado en el valor añadido y la productividad.

## **La propuesta del Gobierno de España**

El Gobierno de España tiene el compromiso de impulsar, promover y fomentar la responsabilidad social de las empresas en una doble vertiente: por un lado, mediante el cumplimiento de los objetivos acordados en la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible, incluyendo el fomento de prácticas de responsabilidad social de las empresas, como parte de la contribución al desarrollo sostenible y equilibrado y por otro, incor-

porando la RSC a las Administraciones Públicas, al igual que se pide a las empresas privadas.

En este sentido, la sociedad exige a las Administraciones públicas un doble compromiso: por una parte, implementar una auténtica política de fomento de la RSC y por otra, adoptar criterios de Responsabilidad Social (RS) para la coherencia del discurso político. Desde este prisma, es necesario señalar los cuatro aspectos que hacen de la Administración Pública actora en el proceso de implantación de la RSC: transparencia, empleabilidad, consumo e inversión.

El Gobierno Español tiene un concepto amplio e integral de la responsabilidad social de las empresas, y está desempeñando un papel proactivo en su fomento y desarrollo, especialmente en los siguientes niveles:

- Establecimiento de un foro intersectorial permanente de debate mediante el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, que está integrado por las organizaciones empresariales y sindicales, la sociedad civil y las Administraciones Públicas a nivel central, regional y local. Es el encargado de impulsar y fomentar las políticas de RSC, proponiendo al Gobierno, en el marco de sus funciones, medidas que vayan en esa dirección.
- Fomento de una cultura de responsabilidad de las empresas en la sociedad y en las PYMEs, mediante la elaboración de programas de fomento para difundir y promocionar buenas prácticas. Promoción de estudios y adjudicación de subvenciones para actividades de difusión y fomento que han permitido en el año 2009 la financiación de 44 proyectos por un importe de algo más de 1, 3 millones de euros, en concepto de ayuda.

Para el año 2010 esperamos financiar 58 proyectos por un importe de 1, 5 millones de euros, valorándose especialmente, la conformación de un modelo productivo más sostenible y competitivo, relaciones con los grupos de interés, transparencia y promoción de indicadores para la realización de informes de responsabilidad social de las empresas, el consumo y la inversión socialmente responsable, la inserción en el sistema educativo, la diversidad y la integración de grupos desfavorecidos.

- Integración de la RSC en el marco normativo y las políticas públicas, en normas tales como la Ley de promoción de la autonomía personal y atención a personas en situación de dependencia, la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, la Ley de Responsabilidad Medioambiental y la puesta en marcha por el Gobierno de la Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia. Asimismo, mediante la aplicación de criterios de RSC en el funcionamiento de las Administraciones Públicas en materia de consumo, inversión y aprovisionamientos públicos, como la Ley de Contratos del Sector Público, en la que se introducen criterios de naturaleza social y medioambiental en las condiciones de ejecución

de los contratos públicos. En empleabilidad socialmente responsable o en transparencia y gobernanza, a través del Código del buen gobierno y la Ley que regula los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado.

En relación con la futura Ley de Economía Sostenible, su articulado recoge aspectos de interés en materia de RSE. El texto aprobado en el Consejo de Ministros el pasado 27 de noviembre de 2009, y que en estos momentos se encuentra en trámite parlamentario, incluye diversas medidas que tienen relación con la RSC, algunas muy vinculadas con la transparencia, como es el conocimiento de las retribuciones de los directivos de las empresas.

Quisiera destacar también, entre otros, el artículo 33 que se refiere a la sostenibilidad en la gestión de las empresas públicas, el cual establece que las sociedades mercantiles estatales y las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado, adaptarán en el plazo de un año desde la entrada en vigor de esta ley, sus planes estratégicos para presentar anualmente informes de gobierno corporativo, así como memorias de sostenibilidad, con especial atención a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y a la plena integración de las personas con discapacidad.

Asimismo, el artículo 37 sobre promoción de la responsabilidad social de las empresas en el que se incentiva a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social, poniendo el Gobierno a su disposición un conjunto de indicadores para su autoevaluación en materia de responsabilidad social. Indicadores que deberán atender, especialmente a los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y de la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, todo ello de acuerdo con las recomendaciones que, en este sentido, haga el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial. Las empresas que alcancen un nivel mínimo en los anteriores indicadores podrán solicitar ser reconocidas como empresas socialmente responsables. El contenido de estos artículos se ha debatido ampliamente en el seno de la Comisión Permanente del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.

En el marco de la Presidencia Española de la Unión Europea, tuvo lugar los días 25 y 26 de marzo de 2010 en Palma de Mallorca, (España), una Conferencia Europea sobre Responsabilidad Social de las Empresas, cuyos objetivos versaron sobre la RSE como estrategia de empresa en el marco de la economía sostenible y su contribución al desarrollo de la Estrategia 2020 y el de examinar los resultados del proceso de diálogo permanente y multilateral para la adopción de políticas públicas de fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). En la Conferencia participaron re-

presentantes de los diversos países que integran la Unión Europea, de América Latina, organizaciones empresariales y sindicales, grupos de interés, empresas, miembros de la sociedad civil y Administraciones públicas.

Uno de los aspectos más debatidos fue la voluntariedad u obligación en la elaboración del informe por parte de las empresas, con los modelos, standards e indicadores que deben contener y sobre el papel del informe como un proceso de mejora continua en la gestión de la empresa. Igualmente se valoró que el informe se tiene que ir adecuando a la realidad de los distintos grupos de interés, y que debe ir más allá de la regulación de la voluntariedad, evitando generalidades y adaptándolo al sector de la actividad en la que se encuadra la actuación de la empresa, debiendo realizarse de manera integral con una información veraz y contrastada.

También se consideró importante, tender a una armonización en el marco de la Unión Europea y que las Administraciones Públicas además de fomentar y promover la RSC realicen informes en la materia y la necesidad que esto se refleje en la estrategia 2020 de la Unión Europea. Asimismo, se debatió sobre la necesidad de tener una información más concisa y transparente hacia el consumidor ya que este tiene que recibir mensajes claros y fiables, para mejorar la comparabilidad de los productos y servicios.

Se analizó la importancia de tender hacia una nueva filosofía de inversión que tenga en cuenta los valores sociales y medioambientales. Por último se señaló que el problema del desempleo es un tema que se tiene que abordar desde la perspectiva de la RSC, siendo en sí misma un elemento clave de política laboral, a través del diálogo de las condiciones de trabajo con los agentes sociales, el código de conducta de los empleados y como estrategia inclusiva de todos los colectivos de trabajadores.

Reitero el compromiso del Gobierno para impulsar, promover y fomentar la RSC en su doble vertiente: Cumplimiento de los objetivos acordados en la Estrategia Europea de Desarrollo Sostenible, incluido el fomento de buenas prácticas, de la que cabe destacar las referencias hechas en la Ley de Economía Sostenible y en las propuestas que salgan de los grupos de trabajo creados en el Consejo Estatal de RSE. Desempeño desde las Administraciones Públicas de un papel significativo en la responsabilidad social, mediante una gestión transparente, incorporando criterios sociales y medioambientales en la contratación pública e inversiones y favoreciendo la igualdad de género y la conciliación laboral y familiar en los empleados públicos.

Este compromiso compartido con todos los agentes sociales y económicos implicados, cobra mayor relevancia en un momento como el actual porque la extensión de la RSC es una contribución muy significativa para afrontar la salida de la crisis en condiciones diferentes a las que la originaron.



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:  
UNA MOTIVACIÓN Y UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN.  
EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Mireia FRANCH

*Directora General, Economía Cooperativa  
i Creació d'Empreses, Generalitat de Catalunya*

**RESUMEN:** Sin viabilidad económica no hay RSE, ni las empresas pueden (ni deben) realizar acciones que pongan en cuestión su supervivencia, pero el futuro de las organizaciones pasa por impulsar una competitividad más responsable y más sostenible. La RSE es una consecuencia de una nueva relación entre las empresas y la sociedad. Las personas somos cada vez más conscientes de los problemas sociales que nos rodean y tenemos la voluntad de actuar e implicarnos en la mejora de nuestro entorno, ya sea a través de la realización de actividades de voluntariado, de participación social e incluso de cambio de hábitos de consumo para reconocer (o castigar) a aquellas empresas con las que nos podemos identificar más.

Todavía existen ciertos obstáculos que evitan la expansión de la RSE entre el empresariado, que entre todos y todas debemos colaborar para ir diluyendo. Además existe cierta confusión conceptual: la transparencia en la información de la RSE; el reporte y la verificación de las memorias de sostenibilidad; muchas empresas consideran la RSE como un coste y no como una inversión; el escaso reconocimiento que hasta el momento ha realizado el mercado a las empresas responsables...

La voluntariedad de la RSE no es incompatible con la intervención pública para el fomento de la RSE. Este debe realizarse desde el respeto a las empresas y basarse en el ofrecimiento de herramientas a las empresas, la sensibilización de la ciudadanía, el reconocimiento de buenas prácticas, el impulso de actuaciones destinadas a la mejora del conocimiento de la responsabilidad social en la sociedad en general a través de la formación, las publicaciones, los premios, los incentivos o el fomento de las colaboraciones entre el sector público y el privado.

En este contexto, consideramos que el papel de las administraciones no es el de reguladoras o controladoras, sino el de impulsoras o dinamizadoras en el conjunto de la sociedad, y modelo de referencia en las aplicaciones en sus ámbitos de responsabilidad. Desde esta perspectiva, las

administraciones no deben actuar desde una situación de poder, sino como catalizadoras de la responsabilidad social.

En este sentido, y con la voluntad de convertirse en un modelo, la Generalitat de Catalunya ha elaborado el *Plan de medidas de responsabilidad social de la Generalitat de Catalunya 2009-2012*, aprobado por Acuerdo de Gobierno de 6 de octubre de 2009. Desde el Departament de Treball se están impulsando tres acciones complementarias: a) Promoción de una metodología de incorporación de la RSE adaptada a las características de las empresas catalanas y que sea reconocida a nivel internacional a través del Global Reporting Initiative; b) Portal RSCAT: se trata de un portal web que está a punto de ver la luz y que nace con la voluntad de convertirse en un portal de referencia de la RS con contenidos para empresas y organizaciones, personas y Administraciones públicas; c) Grupo de trabajo en torno a la RS en el Consell de Relacions Laborals de Catalunya, creado recientemente con el objetivo de convertirse en un espacio único de diálogo y participación entre las principales organizaciones empresariales y sindicales de Catalunya y el Govern de la Generalitat.

## UNA NUEVA RELACIÓN EMPRESA-SOCIEDAD

Empezaré con una afirmación que puede parecer contradictoria, pero que es la piedra angular en la que se basa la filosofía de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Sin viabilidad económica no hay RSE ni las empresas pueden (ni deben) realizar acciones que pongan en cuestión su supervivencia, pero el futuro de las organizaciones empresariales pasa por impulsar una competitividad más responsable y más sostenible.

Desde el Departament de Treball, consideramos que la RSE es una consecuencia de una nueva relación entre las empresas y la sociedad. Las personas somos cada vez más conscientes de los problemas sociales que nos rodean y tenemos la voluntad de actuar e implicarnos en la mejora de nuestro entorno, ya sea a través de la realización de actividades de voluntariado, de participación social e incluso de cambio de hábitos de consumo para reconocer (o castigar) a aquellas empresas con las que nos podemos identificar más.

La ciudadanía está empezando a reclamar y reconocer el buen gobierno y la ética empresarial de muchas empresas a través de la adquisición de sus productos.

Ante esta constatación, las empresas deberían empezar a promover una mayor transparencia y democracia con accionistas y empleados, unas relaciones laborales basadas en el interés mutuo, una política ecológica sostenible, una buena relación con las instituciones y sobretodo una mayor transparencia con los consumidores y los medios de comunicación.

Las organizaciones empresariales deben incluir en sus estrategias la RSE y su compromiso con las personas y el territorio. Desde nuestro punto de vista consideramos que una empresa no es simplemente una organización que tiene únicamente la obligación de producir bienes y servicios de la manera más eficiente posible, gestionar una empresa quiere decir además incluir en su funcionamiento los intereses de los diferentes grupos de interés, empezando por las personas trabajadoras, pasando por los clientes, la comunidad, el territorio... lo que no se puede confundir nunca con una especie de paternalismo poco eficiente y poco riguroso.

Para estructurar una correcta política de RSE las organizaciones deben ser capaces de crear su propia estrategia, deben priorizar aquellos temas que para ellas sean más importantes y establecer unos planes de acción, sin olvidar jamás que una empresa debería ser eficiente y sostenible en el tiempo y capaz de pensar el territorio y comprometerse con él. Toda organización debería ser capaz de tener su propia visión y decidir qué relación quiere tener con las personas que la forman y con el territorio en el que actúa para contribuir a generar riqueza. Una visión que tiene que estar basada en el rigor, la eficacia y la eficiencia. Pero una visión que tiene que apostar por la búsqueda de una relación armoniosa y conciliadora con todos los grupos de interés, una relación honrada y transparente con accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y territorio.

Este compromiso hacia los diferentes grupos de interés debe estar tan presente en las organizaciones como la ambición, la visión, la voluntad de excelencia en el proyecto empresarial, y el rigor y la eficacia en la gestión.

Desde nuestro punto de vista, un territorio no es simplemente un espacio en el que la empresa realiza lo único realmente importante: la actividad productiva. Un territorio incluye una riqueza que toda organización debe respetar y ayudar a fortalecer y enriquecer: personas y grupos sociales con necesidades diversas, entorno natural, oportunidades de actuación, iniciativas sociales, etc.

Una empresa debe ser capaz de elaborar su propio discurso y estrategia sobre el territorio donde opera para contribuir a su mejora y a su desarrollo. Toda empresa debe tener (aparte de una voluntad clara de alcanzar sus intereses) una visión propia sobre cuál es el interés de la comunidad en la que actúa, para estructurar cuál quiere que sea su aportación y qué servicio quiere realizar.

Un error común es delegar esta definición a los políticos con lo que las empresas dejan pasar dos oportunidades que pueden ser claves para su fortalecimiento: la posibilidad de colaborar en una definición del futuro del territorio en el que se enmarcan y mejorar las condiciones de los diferentes grupos de interés, lo que puede repercutir en su imagen y a la larga en su cuenta de resultados.

Consideramos que la RSE permite a las organizaciones realizar un pacto implícito entre empresa y sociedad que inspira una estrategia responsable en la gestión econó-

mica, productiva y de relaciones laborales basadas en el respeto y en la implicación de todas las personas.

Además, creemos que toda organización debería incluir en su estrategia una reflexión sobre su futuro, teniendo en cuenta los diferentes modelos de organizaciones emergentes, que van mucho más allá de las simples relaciones laborales con las personas trabajadoras y de la producción de bienes y servicios para la sociedad en la que opera. Creemos que la RSE puede ser una herramienta útil para que las empresas puedan realizar esta reflexión e impulsar unas empresas en las que se promueva la participación de las personas a todos los niveles.

## ¿Cómo puede ayudar la RSE a las empresas?

Desde el Departament de Treball vemos a la RSE como una herramienta de gestión que permite a las empresas impulsar un proceso de mejora continua en todas sus áreas de gestión.

La RSE permite a las organizaciones realizar una diagnosis de su situación desde un triple punto de vista: el económico, el social y el ambiental. A partir de este análisis, las empresas pueden identificar ámbitos de mejora y establecer para cada uno de ellos unos objetivos realistas y adaptados a sus necesidades y posibilidades.

Esta afirmación que puede parecer tan obvia, no lo es tanto, y menos en un tejido empresarial como el nuestro que está marcado por la poca dimensión de las empresas que lo forman.

Nuestra voluntad es que las empresas, especialmente las pymes, sean capaces de constatar que la responsabilidad social es un modelo de gestión voluntario mediante el cual las empresas y las organizaciones incorporan en su gestión aspectos sociales y ambientales con la voluntad de promover una competitividad más sostenible.

Estamos convencidos que este modelo de gestión les aporta una ventaja competitiva en el mercado, puesto que creemos que las empresas que se identifican como socialmente responsables tienen una serie de beneficios económicos, sociales y ambientales que detallo a continuación:

### **Beneficios económicos**

- Facilita el posicionamiento y diferenciación de marca respecto de la competencia.
- Permite la captación y fidelización de la clientela.
- Anticipa futuras necesidades y la mejora de la adaptación al cambio.
- Disminuye el riesgo de conflictos con los diferentes grupos de interés.
- Favorece la adaptación a futuras regulaciones.
- Mejora la relación con agentes fundamentales como los sindicatos o poderes públicos.

- Fomenta una cultura empresarial propia con la consiguiente mejora de la productividad y eficiencia de los trabajadores.
- Identifica nuevos mercados y nuevas ideas de negocio, dada la participación activa con la comunidad.
- Promueve la innovación y el impulso de la imagen de la organización.
- Crea una cultura empresarial propia con la consiguiente mejora de la productividad y eficiencia de las personas trabajadoras.

### **Beneficios sociales**

- Mejora la flexibilidad interna de la organización, lo que supone una mejor adaptación a los cambios.
- Fomenta la participación de las personas trabajadoras.
- Ayuda a la creación y consolidación de empleo estable y de calidad.
- Contribuye al desarrollo profesional de los miembros de la organización.
- Motiva y fideliza a las personas que forman parte de la organización (atracción y retención de talento).
- Mejora el clima laboral y por consiguiente, la productividad.
- Disminuye el absentismo.
- Fomenta la creación de talento colectivo, permite llevar a cabo una política innovadora.
- Mejora de las relaciones con la comunidad y demás grupos de interés.

### **Beneficios ambientales**

- Contribución al desarrollo sostenible, con la incorporación de medidas que preservan el entorno.
- Reducción de los gastos de consumo energético.
- Minimización de residuos y mejora de su gestión.
- Mejora la imagen pública de la empresa.
- Permite incorporar criterios ambientales en las decisiones de compra del colectivo consumidor.

## **Obstáculos para la expansión de la RSE**

No obstante, creemos que todavía existen ciertos obstáculos que evitan la expansión de la RSE entre el empresariado y que entre todos y todas debemos colaborar para ir diluyendo.

Por una parte todavía existe cierta confusión conceptual que no ayuda a la implantación de la RSE: hay mucha gente que confunde RSE con acción social, marketing social, estrategias de disminución de riesgos, etc. Hasta que las empresas, las administraciones y la sociedad en general no definamos exactamente qué es la RSE y qué no lo es existirán muchas personas que la mirarán con escepticismo e incredulidad.

Otro obstáculo es la transparencia en la información de la RSE: el reporte y la verificación de las memorias de sostenibilidad. Actualmente existen numerosas iniciativas destinadas a facilitar a las empresas la elaboración de memorias de sostenibilidad, informes de resultados, códigos... Esta diversidad puede ser vista como una riqueza, pero también como un contratiempo para que muchos empresarios y empresarias se frenen ante tanta diversidad y sin saber qué iniciativa puede ser más interesante para su organización.

Un tercer obstáculo es la constatación que muchas empresas consideran la RSE como un coste y no como una inversión. Además, debemos ser capaces de cuantificar los beneficios y los resultados de la RSE. Hasta que esto no sea una realidad, no convenceremos a las empresas sobre el interés real de incorporar la RSE en su estrategia empresarial.

El cuarto obstáculo es el escaso reconocimiento que hasta el momento ha realizado el mercado a las empresas responsables. Hasta ahora en el consumo y en la inversión de las personas ha tenido poco peso la RSE, no obstante, actualmente nadie pone en duda que el mercado está poniendo cada vez más el punto de mira en cómo se producen los productos y no sólo en su resultado final.

## La RSE ante la crisis

Ante todo quiero destacar una afirmación que puede ir en contra de lo que podía creer mucha gente: la crisis no ha echado por tierra la política de RSE, más bien al contrario, la crisis está evidenciando las irresponsabilidades de muchas organizaciones.

Debido a la irresponsabilidad de muchas organizaciones, la sociedad demanda mayor ética y transparencia a las empresas.

Además, la crisis está ayudando a clarificar el enfoque que cada uno le estaba dando a la RSE. Aquellas empresas que lo hacían simplemente como una estrategia de comunicación o marketing, filantropía... están reduciendo sus recursos destinados a la RSE e incluso están eliminando actuaciones (marketing vs estrategia). En cambio, aquellas empresas que lo hacían por convicción y como parte de su política empresarial, están fortaleciendo sus actuaciones como una estrategia para salir reforzadas de esta crisis.

A partir de ahora los mercados financieros mirarán con lupa los riesgos de las empresas irresponsables, lo que repercutirá en un mayor sentido de la responsabilidad-sostenibilidad en el núcleo de negocio

A partir del momento en que las personas seamos conscientes del poder que tenemos a través de nuestros hábitos de consumo y de inversión, crecerán las exigencias de buen gobierno hacia las empresas y crecerán los mecanismos de control interno de las organizaciones.

La visión cortoplacista se verá modificada y las empresas realizarán una mayor inversión a medio-largo plazo. Se apostará por la tecnología y la innovación, el conocimiento y la formación como clave de competitividad. Una empresa que practique la RSE emergerá de la crisis con un plus de competitividad.

### ¿Qué podemos hacer las Administraciones públicas?

Desde el Departament de Treball consideramos que una empresa es socialmente responsable cuando integra en su estrategia las expectativas que los diferentes grupos de interés tienen sobre su funcionamiento.

No hay una foto fija para la RSE. La RSE no tiene una meta, es un camino hacia la excelencia en todos los planos. La RSE debe empezar por una transparencia real.

Consideramos que la RSE es voluntaria. Sin embargo estamos convencidos que las políticas de fomento son necesarias, ya que la RSE favorece la competitividad sostenible de las empresas y favorece la cohesión social.

Desde nuestro punto de vista la función interventora pública debe respetar el carácter voluntario, garantizando reglas claras y transparentes para asegurar la competencia leal. La administración debe colaborar en la definición de conceptos, en la elaboración-promoción de metodologías adaptadas a las características de las empresas de su territorio...

La administración debe ayudar a crear un discurso público y a crear una opinión entre la ciudadanía. Un punto clave para el fomento de la RSE es la promoción de la RSE entre los medios de comunicación, especialmente entre los de carácter económico.

Estamos convencidos que no hay una única manera de avanzar en la RSE. Cada empresa debe configurar su estrategia de RSE. Sin embargo sí que queremos ofrecer modelos y herramientas que puedan ser útiles para las empresa que quieran introducirse en la RSE y en muchas ocasiones no sepan por dónde ni cómo.

Creemos que la memoria de sostenibilidad es un instrumento básico. Es imprescindible que la memoria responda a unos parámetros homologados y reconocidos al mayor nivel posible (GRI...). Además animamos a las empresas a que se realice una verificación de estas memorias, a poder ser, con los grupos de interés.

Creemos que la voluntariedad de la RSE no es incompatible con la intervención pública para el fomento de la RSE. Este fomento debe realizarse desde el respeto a las

empresas y debe basarse en el ofrecimiento de herramientas a las empresas, la sensibilización de la ciudadanía, el reconocimiento de buenas prácticas, el impulso de actuaciones destinadas a la mejora del conocimiento de la responsabilidad social en la sociedad en general a través de la formación, las publicaciones, los premios, los incentivos o el fomento de las colaboraciones entre el sector público y el privado.

Además, la administración debería promover y favorecer los instrumentos que generan o refuerzan la RSE: fondos éticos, iniciativas de consumo responsable, el reconocimiento a través de las contrataciones públicas...

Consideramos que la cadena de contratación debe ser abordada como parte de una política integral de RSE. No puede ser que la externalización de servicios conlleve también una externalización de los riesgos. Toda empresa debe comprometerse con sus proveedores y les debe ayudar a mejorar al mismo nivel que lo hace ella. La administración debería promover programas específicos destinados a mejorar las relaciones entre las empresas y sus cadenas de proveedores.

Como no podía ser de otra manera, creemos que las relaciones laborales es uno de los pilares básicos de la RSE. Las relaciones entre la empresa y las personas trabajadoras deben estar basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Se deben tener en cuenta aspectos como la igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida personal y laboral, la formación y la mejora de las capacidades profesionales, etc.

Y por último, pero no menos importante, estamos convencidos de que las Administraciones públicas deben dar ejemplo y aplicar la RSE en sus propias organizaciones.

Las administraciones, en relación con la gestión interna de sus organismos y empresas públicas, deben ser líderes en la aplicación de las actuaciones más innovadoras en ámbitos como: las condiciones de trabajo; la compra responsable; el respeto al medioambiente; el cambio de modelo energético para un nuevo modelo basado en el ahorro...

## ¿Qué está haciendo la Generalitat de Catalunya?

En este contexto, consideramos que el papel de las administraciones no es el de reguladoras o controladoras, sino el de impulsoras o dinamizadoras en el conjunto de la sociedad, y modelo de referencia en las aplicaciones en sus ámbitos de responsabilidad. En estas actuaciones, las administraciones no deben actuar desde una situación de poder, sino como catalizadoras de la responsabilidad social.

En este sentido, y con la voluntad de convertirse en un modelo, la Generalitat de Catalunya ha elaborado el *Plan de medidas de responsabilidad social de la Generalitat de Catalunya 2009-2012*, aprobado por Acuerdo de Gobierno de 6 de octubre de 2009. El citado Plan tiene cuatro ejes de actuación:

### **Formación**

- Promover el conocimiento y la difusión de los valores de la responsabilidad social.
- Impulsar la formación en la cultura, los contenidos y la metodología de la responsabilidad social.
- Promover la investigación y los estudios sobre la responsabilidad social.
- Fomentar la difusión e implementación de buenas prácticas de responsabilidad social.
- Impulsar la cultura del consumo responsable entre la ciudadanía.
- Incrementar el número de empresas socialmente responsables.

### **Soporte a las empresas**

- Impulsar un marco común catalán para la competitividad responsable y sostenible: RScat.
- Impulsar programas y herramientas de acompañamiento a las empresas en el proceso de implantación de la responsabilidad social.
- Introducir en las convocatorias de subvenciones elementos de valoración de la responsabilidad social.
- Introducir en los contratos públicos elementos de valoración de la responsabilidad social.

### **Finanzas socialmente responsables**

- Fomentar las buenas prácticas de RS en el campo de las finanzas.
- Potenciar las finanzas socialmente responsables.

### **RSE en las Administraciones públicas**

- Trabajar para una Administración pública catalana más responsable socialmente.
- Potenciar la Administración políticas de recursos humanos socialmente responsables.
- Promover en la Administración actuaciones de buenas prácticas ambientales y energéticas.
- Impulsar planes y acciones de RS Administración ya las empresas públicas.
- Promover la transparencia informativa y la participación pública.

## **¿Qué hacemos desde el Departament de Treball?**

Desde el Departament de Treball tenemos tres líneas de actuación prioritarias:

1. Promover una metodología de incorporación de la RSE adaptada a las características de las empresas catalanas y que sea reconocida a nivel internacional a través del Global Reporting Initiative.

Se trata de una metodología basada en una diagnosis inicial a partir de unos indicadores consensuados con la propia empresa a partir de la que se establece un plan de mejora y se realiza una memoria anual de los avances realizados por la organización.

Desde el Departament hemos impulsado dos proyectos basados en esta metodología:

RSE.COOP en el que participaron 38 empresas cooperativas

RSE.PIME que recientemente hemos concluido y en el que han participado 30 pymes.

Además tenemos una línea de subvenciones destinada a cooperativas para facilitar la implantación de esta metodología.

## 2. Portal RSCAT

Se trata de un portal web que está a punto de ver la luz y que nace con la voluntad de convertirse en un portal de referencia en torno a la RSE con contenidos para empresas y organizaciones, personas y Administraciones públicas.

Esta gestionado por el Departament de Treball, con la voluntad de recoger i incorporar totes les aportaciones del resto de agentes.

Recogerá todas las iniciativas de RS que se estén impulsando en Catalunya.

Contiene: información de referencia, metodologías para implantar la RS, materiales de apoyo, difusión de buenas prácticas, enlaces...

## 3. Grupo de trabajo en torno a la RSE en el Consell de Relacions Laborals de Catalunya.

Recientemente se ha creado un grupo de trabajo que pretende ser un espacio único de diálogo y participación entre las principales organizaciones empresariales y sindicales de Catalunya y el Govern de la Generalitat.

Este espacio debe servir para impulsar la implicación y colaboración de todos los agentes sociales y económicos en el impulso de la RSE en Catalunya.

## COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y RSE: UN NUEVO MODELO PARA CATALUÑA

Andreu MORILLAS

*Secretario de Economía, Departament d'Economia i Finances.  
Generalitat de Catalunya*

**RESUMEN:** En la primera parte se invita a la reflexión y se destaca que la RSE se está convirtiendo en una estrategia de las empresas para ser competitivas, y que además la RSE no es un aditivo más a la gestión de la empresa u organización sino que debe entrar a formar parte de su esencia. Desde una visión innovadora, la RSE puede aportar importantes beneficios a la empresa: la formación, el buen gobierno, la internacionalización, la creatividad y otros aspectos sociales, ambientales y económicos ligados al concepto de RSE tienen correlación con la mejora de la competitividad.

En la segunda parte, se aborda la descripción del Plan RSGencat 2009-2012 de la Generalitat de Catalunya, como iniciativa innovadora desde el sector público. El Plan consta de cuatro ejes: formación, soporte a las empresas, finanzas socialmente responsables y la RSE en la propia Administración pública, consta de 81 medidas concretas y tiene un presupuesto global en los cuatro años de 590 millones de euros.

### RSE, o cómo dejar atrás la crisis siendo más competitivos

En un momento de crisis como el actual, las organizaciones tienden a contener sus inversiones, y actúan con mucha prudencia antes de emprender nuevos proyectos. Los periodos de crisis acentúan las debilidades y amenazas de las organizaciones y, por lo tanto, son momentos en que se deben hacer las cosas mejor que nunca, hacer un esfuerzo adicional y trabajar con rigor, austeridad e integridad. Las crisis, sin embargo, también tienen que verse como una oportunidad, como un periodo en que las condi-

ciones del mercado se vuelven turbulentas, pero que al mismo tiempo tienden a reforzar el posicionamiento de las organizaciones que actúan mejor que otras.

Aunque la lógica inicial llevaría a pensar que la responsabilidad social en la empresa (RSE) es un gasto superfluo del cual se puede prescindir en momentos en que las dinámicas económicas son negativas, una reflexión más profunda nos advierte que las inversiones en RSE son necesarias en cualquier momento del ciclo económico ya que sus beneficios son a largo plazo. La adopción de la RSE como un principio básico que rijan las líneas estratégicas del funcionamiento de las organizaciones comporta una serie de beneficios que se convierten en irrenunciables.

La RSE se está convirtiendo en una estrategia óptima para ser competitivos, para posicionarnos con éxito en el mercado y para aumentar el valor generado a medio y largo plazo. En este sentido, la sostenibilidad, el cambio climático y el modelo energético abren nuevas oportunidades. Los valores como la cultura del esfuerzo, la ética, la transparencia y el rigor se presentan como imprescindibles para asegurar el futuro de la organización a largo plazo. El talento se está convirtiendo en una ventaja competitiva clave para competir globalmente. Asimismo, para atraer y retener este talento es necesaria una política de recursos humanos que ponga el acento en el reconocimiento y la calificación profesional con planes de formación, que propicie usos del tiempo más adaptados a las necesidades personales y que abra las puertas de la alta dirección a las mujeres. Todas estas variables forman parte de un nuevo paradigma de competitividad, de un nuevo modelo que hace de la RSE uno de los elementos clave a la hora de definir la estrategia de las empresas, de las Administraciones públicas y, en definitiva, de cualquier organización.

En un mundo cada vez más globalizado un proyecto empresarial no puede prescindir de los puntos anteriores, dado que pondría en riesgo su propia supervivencia, quizás no a corto plazo, pero posiblemente sí a medio plazo y con toda seguridad a largo plazo. Es decir, un comportamiento socialmente responsable tiene como resultado una rentabilidad económica probablemente superior. Estas organizaciones socialmente responsables y medioambientalmente sostenibles tendrán más opciones para sobrevivir y, además, habrán mejorado su competitividad.

Los valores y las estrategias para hacer frente a la crisis coinciden en buena parte con las pautas y los valores que fluyen de la RSE. En el contexto actual, basarse en la RSE para rediseñar la estrategia de una organización es la vía para salir reforzados y dejar atrás la crisis con bases mucho más sólidas para poder competir globalmente en el siglo XXI. En este sentido, la RSE contribuye a dar una respuesta adecuada a la crisis.

De este mismo modo se entendió en las negociaciones de la revisión e impulso del Acuerdo estratégico para la internacionalización, la calidad de la ocupación y la competitividad de la economía catalana 2008-2011, adoptado entre el Govern y las or-

ganizaciones sindicales y empresariales más importantes de Catalunya (CCOO, UGT, Foment del Treball, PIMEC y FEPIME), que en la medida 98 recoge las líneas de actuación que desde el Govern se llevarán a cabo con el fin de promover la RSE entre los agentes sociales y económicos, bajo el título “*promover la competitivitat responsable y sostenible*”.

## RSE como fuente de innovación social

En la actualidad, el concepto de RSE que ha ido ganando terreno, parte del presupuesto que ésta debe incorporarse a la estrategia y la propia gestión empresarial, en todos los ámbitos donde la organización desarrolla su actividad.

Atrás queda el modelo de empresa en el que el mero respeto a las normas y reglamentaciones técnicas, ambientales, fiscales o laborales, comportaba una actuación socialmente responsable, o conceptos más evolucionados, donde la RSE se asociaba a un conjunto de buenas prácticas que las empresas aplicaban a su entorno local y social para alcanzar un cierto grado de compromiso y transparencia con la sociedad en la que operaban y, de este modo, devolverle parte de lo que ésta le había proporcionado, o para compensar alguno de las externalidades negativas que generaba la propia actividad empresarial. Este último enfoque provocó un incremento de las acciones filantrópicas en muchas organizaciones y la publicación de las primeras memorias de sostenibilidad de grandes corporaciones y algunas PYME.

Superadas las primeras visiones de la RSE, el concepto evolucionado abre las puertas a la búsqueda de mecanismos que permitan a la RSE formar parte inherente de la estrategia y gestión de la empresa. La RSE deja de ser un valor filantrópico para integrarse de lleno en todas las actividades de la empresa. De hecho, la evolución de la RSC podemos compararla con la que experimentó el concepto de calidad total en los años 90. Se propugnaba la introducción de los conceptos y prácticas de la gestión de la TQM (Total Quality Management) que afectaba a todos los ámbitos de la organización e introducía conceptos como participación, consenso, motivación, innovación, etc. Estos principios y prácticas de calidad hicieron más competitivas a las empresas.

Se pueden destacar correlaciones importantes entre RSE y competitividad en ámbitos como la formación continua de las personas trabajadoras y su consecuente capacitación en mercado laboral; podemos hablar también de la correlación positiva entre los principios de buen gobierno, la cultura del esfuerzo, la integridad, la transparencia, etc., y del mismo modo, con la innovación, internacionalización, creatividad y capacidad emprendedora, y también en lo referente a la alineación de la cadena de suministro con estos principios y la creación de una cultura de empresa.

Aspectos como la igualdad de género, la flexibilidad, la conciliación, el uso de energías renovables, el ahorro y eficiencia en el uso de los recursos naturales, aunque tienen correlaciones más difusas con la competitividad, inciden de forma directa por un lado en la retención del talento y la mejora del clima laboral y por otro, en la confianza del consumidor y la mejora de la imagen y reputación de la empresa.

## La Generalitat de Catalunya por la competitividad responsable y sostenible

Como ya he comentado anteriormente el “Acuerdo estratégico para la internacionalización, la calidad de la ocupación y la competitividad de la economía catalana” (Acuerdo Estratégico), es el marco de referencia en Catalunya para la promoción de la competitividad sostenible y responsable. Se estructura en 7 Bloques temáticos y 23 líneas de trabajo para el periodo 2008-2011:

- Innovación y conocimiento
- Capital humano
- Impulso a las infraestructuras
- Competitividad empresarial
- Actividad económica y medio ambiente
- Calidad del empleo
- Cohesión social

### *RSGencat. Plan de medidas de Responsabilidad Social de la Generalitat de Catalunya 2009-2012*

La medida 98 del Acuerdo estratégico impulsa un Plan de Responsabilidad Social para la Generalitat de Catalunya. El objetivo del Plan es: *“Impulsar el comportamiento socialmente responsable en todos los agentes sociales, promoviendo especialmente la competitividad responsable y sostenible en las empresas y organizaciones, incluida la propia Administración pública”*.

El Plan RSGencat, con una duración prevista de cuatro años (2009-2012), se estructura en cuatro ejes que comprenden un total de 81 medidas, con un presupuesto agregado de más de 590 millones de euros. Cabe decir que aunque el Plan comienza en el año 2009, los departamentos de la Generalitat desarrollaban actuaciones en el ámbito de la responsabilidad social desde hacía tiempo, de este modo el Plan ha servido para agrupar y coordinar estas medidas y detectar necesidades y desarrollar nuevas actuaciones.

El Plan RSGENCAT pretende entre otros objetivos:

- Potenciar la formación, el conocimiento y la difusión de los valores de la Responsabilidad Social entre la sociedad catalana
  - Promover que más empresas y organizaciones se identifiquen como socialmente responsables
  - Establecer un espacio de diálogo con las diferentes partes interesadas
  - Potenciar las finanzas socialmente responsables
  - Trabajar para una Administración Pública catalana más responsable socialmente
- Actualmente se está desplegando con la participación de todos los departamentos de la Generalitat y con un alto grado de implicación y de ejecución.



Moderador: Manel PEIRÓ  
*Profesor Titular del Departamento de Dirección  
de Recursos Humanos de ESADE*

**Francisco Oteo** (Factor de Comunicación SA)

Aunque sea un poco más liberal que Maravillas Rojo, estoy de acuerdo con ella en que la crisis nos obliga a una mayor transparencia entre iguales y, por lo tanto, a una mayor competitividad. También ha dicho que el gobierno está comprometido con la responsabilidad social corporativa como parte de la salida de la crisis global. Teniendo en cuenta que crisis es una palabra que procede del griego “krinein” y que en castellano ha generado diversas acepciones, entre ellas criterio, es decir, oportunidad, creo entender que estaríamos entonces ante la necesidad de un cambio de valores. Dicho esto, no he oído hablar de medidas fiscales. Mireia Franch ha hablado de subvenciones lo cual para los liberales quizás nos da un poco de miedo. ¿Hay potencialidad de aplicar medidas fiscales o exenciones fiscales para empresas que traten de cambiar de valores en relación con la RSC como parece promover la Administración Pública?

**Antonio Ruiz** (Gas Natural SA)

La cuestión principal planteada por Maravillas Rojo y que tiene mayor necesidad de respuesta es: ¿Regulamos o no regulamos? Esta es la cuestión. Conozco unas cuantas empresas en este país, que han obtenido la certificación del Pacto Mundial como medida previsora porque algunas Administraciones públicas están requiriendo determinados comportamientos para poder contratar obras o servicios públicos. Creo que desde las Administraciones Públicas, tanto a nivel central, autonómico y municipal, tendrían la obligación de exigir a las empresas comportamientos de tipo responsable para poder licitar en la oferta de bienes y servicios públicos.

En cuanto a las relaciones de la responsabilidad social corporativa habría que tener en cuenta tanto los criterios de calidad como los costes de la no calidad. Para la

gestión empresarial, son más importante los costes de la no calidad que la calidad en terrenos competitivos. ¿Puede pasarnos esto con la responsabilidad social empresarial?

En el contexto de la crisis, uno podría preguntarse hasta que punto los fondos de inversión o las agencias de acreditación tienen en cuenta la responsabilidad social empresarial. Sabemos que podemos contratar con los denominados “fondos éticos” ¿quiere decirse con esto que los demás fondos no son éticos? Desde el punto de vista semántico, parecería así. Es decir, aquí lo que hay es un choque de conceptos, de valores, y habría que resolverlo de alguna manera.

### **Jesús Acebillo** (Fundación Salud, Innovación y Sociedad-Novartis)

Estoy plenamente de acuerdo en que estamos ante una crisis de confianza, entre instituciones, empresas y Administraciones públicas. Me pregunto si una crisis de confianza se va a solucionar simplemente regulando más. Mi respuesta es no. Es decir, creo que el antiguo paradigma de: “problema igual a ley - igual a solución”, no tiene sentido. Llevamos muchísimos años en España sabiendo que legislamos mucho y que seguimos sin cumplir muchas normas. Paralelamente, ha habido una gran tendencia hacia un espontáneo seguimiento o reforzamiento de la responsabilidad social corporativa en muchas empresas, tanto a nivel internacional como nacional. Entonces ¿por qué intervenir?

Por otra parte, si se quiere regular más sobre la responsabilidad social corporativa tendría que haber una mayor simetría. Además de la responsabilidad empresarial hay que incluir también la responsabilidad social institucional de las Administraciones públicas. Esto se aplica a todos los casos y la autocrítica es buena sobre todo ahora en momentos de crisis. Cuando una empresa mayorista o un intermediario abusan de su posición dominante no pagando a sus empresas pequeñas que le proveen consideramos que tienen una conducta no responsable. Sin embargo, cuando las Administraciones públicas incurren en una morosidad prolongada en sus pagos a proveedores, apenas se informa. ¿Quién va a auditar la responsabilidad social institucional de las Administraciones públicas? ¿Qué tipo de reportes tienen que hacer? ¿Qué instrumentos tiene la sociedad para saber si estas instituciones están cumpliendo con su labor de responsabilidad social?

### **Maravillas Rojo** (Ministerio de Trabajo e Inmigración)

Efectivamente, la crisis nos induce a un cambio de valores, pero creo que se trata más bien de una recuperación de valores que existían pero que se han ido deteriorando y han dado paso a otros que son los que han provocado un tipo de gestión. Por tanto, coincido en que lo que queremos poner de relieve es la importancia de unos valores que podemos resumir en la rendición de cuentas. Es decir, la crisis nos obliga a todos,

empresas e instituciones, a mayor transparencia. Pero la transparencia además nos tiene que permitir mejorar la capacidad de comprensión y dialogo entre todos los actores. Porque la transparencia no es en sí mismo, dijéramos, un valor si no va acompañada también de la capacidad de interpretarla.

En cuanto a los incentivos o desincentivos fiscales, yo no sería partidaria de una medida fiscal vinculada exclusivamente al concepto de responsabilidad social. Por lo demás, existen ya algunas iniciativas vinculadas a la protección medioambiental o a la cuestión de la igualdad, mediante la contratación de personas con discapacidad.

Creo que los informes sobre RSC tendrían que evitar generalidades, conseguir mayores consensos sobre los estándares y los indicadores que deben contener y deberíamos entre todos conseguir que la veracidad y el contraste de esos informes sea incuestionable. Es decir, ¿quién contrasta esos informes? ¿Quién le da veracidad? Y ¿cuál es el grado de amplitud de los informes y el grado de exigencia? Yo sería partidaria de ampliar el consenso sobre el contenido de los informes, y como recoge la ley de economía sostenible propuesta por el Gobierno de España, de promover y apoyar la autoevaluación de la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas. En este ámbito hay un rico campo de experiencia, de creatividad económica y de dinámica de empleo, donde existen buenos ejemplos para identificar elementos de la responsabilidad social. Por tanto, si avanzamos en el consenso sobre contenidos y los procedimientos de información probablemente todos podríamos avanzar en un marco de voluntariedad pero también, dijéramos, de consistencia.

### **Andreu Morillas** (Generalitat de Catalunya)

La utilización de medidas fiscales para impulsar actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial está presente en el plan promovido por la Generalitat de Catalunya, a pesar de la limitada capacidad de actuación. Hay un artículo muy interesante de Ángel Pes, publicado recientemente en los Cuadernos del ICE, con un título sugestivo y muy pertinente: “*Responsabilidad Social Corporativa (RSC), para una sociedad emprendedora*”. Además de analizar el carácter complementario de algunos componentes de la competitividad de la empresa con ciertos elementos de la responsabilidad social corporativa, se detiene en el concepto de la emprendeduría como un valor social a fomentar, desde una visión estratégica de responsabilidad empresarial.

En el plan de la Generalitat hay un conjunto de medidas fiscales para fomentar la emprendeduría no solo aplicándola a los propios emprendedores sino en todas aquellas personas o entidades que son capaces de invertir en proyectos emprendedores de otros. El plan está en el Diario Oficial de la Generalitat y está también disponible en la web

del Departamento de Economía. O sea que la oportunidad está disponible para quién quiera aprovecharla. En materia de licitación pública se desarrolla un amplio capítulo para introducir en los contratos públicos elementos de valoración de la responsabilidad social, como, por ejemplo, se valora la proximidad al cliente.

Una cuestión que me parece muy relevante es cómo fomentar lo que podríamos llamar las finanzas éticamente responsables. Es un tema delicado en el cual apenas hay estudios e investigación, pero hay algunas líneas de actuación concretas como la promoción de microcréditos para colectivos desfavorecidos, para pequeños emprendedores o la promoción de la inversión socialmente responsable en fondos de pensiones, como, por ejemplo, el que ha promovido la Generalitat de Catalunya para sus funcionarios y empleados. Es decir, se trata de introducir nuevos criterios de inversión en actividades que tienen esas características.

**María Prandi** (Escuela de Cultura de Paz, Universidad Autónoma de Barcelona)

Quisiera hacer una reflexión sobre el tema de la transparencia para tratar de ir más allá de la simple cuestión de informar. Existe el riesgo de que si nos centramos únicamente en la cuestión formal de los procedimientos de información en los reportes de sostenibilidad, dejemos un poco de lado lo que sería la universalización de la RSE en España, teniendo en cuenta que la RSE está muy vinculada a la internacionalización de la empresa en el exterior.

Por otra parte, ligado al concepto de calidad empresarial me gustaría hacer hincapié en la necesidad de hablar de la calidad en el diálogo con los *stakeholders*, como uno de los pilares para la construcción de políticas de RSE más inclusivas. En este sentido, creo que sería interesante avanzar en cierta democratización de la RSE para la construcción de indicadores tanto de calidad como de no calidad. En relación con las auditorías y los informes de sostenibilidad de empresas públicas, creo que próximamente las empresas públicas danesas empiezan a tener la obligatoriedad de hacer estos informes, y será un buen ejemplo a estudiar y ver cómo evoluciona.

**Amadeo Petitbò** (Fundación Rafael del Pino)

El plan sobre RSC de la Generalitat de Catalunya cuesta a cada ciudadano veintiún euros por año que no está mal. Este es un caso en el que se empieza a regular un mercado o una actividad antes de conocer de forma inequívoca los efectos de lo que se está haciendo. Los análisis de correlación tienen cierta fragilidad. Es mucho mejor aplicar un análisis de regresión múltiple para ver qué puede ocurrir y cuál es el valor explicativo de ciertos componentes. Mi razonamiento es el siguiente: si los resultados de la responsabilidad empresarial fueran ciertos y fueran posi-

tivos, no sería necesario impulsar nada. Se explica, se da a conocer y las empresas, por ellas mismas, tomarían las decisiones que consideraran más oportunas porque la responsabilidad corporativa sería fuente de competitividad. En el caso de que los resultados no fueran inequívocamente positivos y se quisiera impulsar y extender la responsabilidad corporativa iríamos a la actuación fiscal. Pero aquí viene mi segunda pregunta: ¿Por qué cuando hablamos siempre de colaboración fiscal lo hacemos a través de ayudas y no lo hacemos a través de desgravaciones? ¿Por qué la administración siempre quiere controlar al administrado? Es mucho más automático, ahorraríamos tiempo, ahorraríamos inconvenientes para el administrado y ahorraríamos sobre todo burocracia que siempre es bueno. Pero la cuestión de fondo es: ¿Por qué actuamos sin saber exactamente el impacto? Y una nota sobre el artículo de Milton Friedman. A finales de los años sesenta del siglo pasado, el liberal no era Friedman, ... creo que era el Sr. Deng Xiaoping porque fue el que más liberalizó en todo el mundo.

### **Francisco Martín (MRW)**

Me opongo rotundamente a más regulación porque iríamos todos a mínimos, naturalmente, para cumplir con la ley. Entiendo la responsabilidad social sin más, ni corporativa ni empresarial, no hace falta añadir más calificativos. Impuestos sí, estoy de acuerdo, pero no a más intervencionismo gubernamental.

Me referiré a la experiencia del sector de actividad del transporte en que me desenvuelvo como empresario. Recientemente, el Gobierno de España ha presentado un proyecto de regulación que trata de imponer al transporte de mensajería, lo que considero es una medida intervencionista de tipo franquista. En el régimen de Franco pagábamos el canon de coincidencia para subvencionar a Renfe en detrimento de los que pagábamos el canon que éramos los transportistas privados. Ahora se propone un gravamen del 1,5% sobre la facturación para subvencionar a la empresa pública de Correos. Una entidad que registra el doble de absentismo laboral que la media de todas las empresas españolas, lo que tiene que hacer es trabajar mejor. Hasta ahora llevamos 30 años soportando las pérdidas de Correos, y parece que con la medida anunciada se trataría de eliminar las pérdidas, pero en realidad la estaríamos pagando las empresas privadas y los consumidores, pues si sube el coste de producción, subirán las tarifas y el precio final repercutirá en los clientes. En tiempos del Partido Popular... el gobierno compró tres empresas subsidiarias de Correos que estaban en quiebra y se creó Chronoexpres, que ha entrado en pérdidas y sigue dependiendo de Correos. Por qué no eliminar gastos innecesarios y fomentar la competencia, aunque solo fuera para paliar los efectos de la crisis sobre la actividad empresarial del sector del transporte.

### **Maravillas Rojo**

Las reglas del juego relacionadas con la RSC tienen cada vez más un carácter internacional. Sin embargo, actuamos en un mundo global en el que todavía hay muchos países que pueden tener una legislación mucho más laxa en términos de derechos humanos, ambientales o laborales. Por lo tanto, al actuar en el ámbito global no se trata sólo de cumplir las leyes sino de influir para que las reglas del juego global se hagan también más transparentes en aquellos países donde los requerimientos son deficientes en aspectos fundamentales de la RSC, tal como se entienden en el Pacto Mundial. Es indudable que esto también forma parte importante del fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial en todo el mundo.

### **Mireia Franch** (Generalitat de Catalunya)

La mayor transparencia y universalización de la RSC debe tener en cuenta la importancia de la pequeña y mediana empresa. Es decir, incluso cuando hablamos de gran empresa y de su cadena de proveedores estamos llegando a la pequeña y mediana empresa. Ante un nuevo entorno social o una nueva cultura empresarial, son necesarios nuevos requerimientos... y la pequeña y mediana empresa tiene que estar en esa nueva cultura. En cuanto a los informes empresariales de responsabilidad social entiendo que las memorias no deberían ser obligatorias. Sí que tendrían que ser cada vez más transparentes, en la medida en que los compromisos son públicos y la concertación también es pública. Por lo tanto, una memoria empresarial que no es pública o no está concertada públicamente con otros agentes pierde una buena parte de su valor.

### **Andreu Morillas**

Un comentario breve sobre el coste del Plan de la Generalitat para la promoción de la RSC. No es exacto que el coste anual para el contribuyente medio catalán sea de veintiún euros. Hay que tener en cuenta otros programas adicionales que impulsan medidas de responsabilidad social corporativa, como políticas de igualdad, de género, etc. En todo caso, no se trata de un elemento añadido al coste que ya soportan los ciudadanos catalanes, por cierto mayor que el conjunto de España, en cuanto a carga fiscal.

En cuanto al uso de correlaciones o regresiones lineales para analizar las interacciones entre las actividades de RSC y la competitividad de las empresas, me refería a dos informes de la Unión Europea, el Libro verde y el "Competitiveness Report", que precisamente relacionan el tipo de estrategias vinculadas a la competitividad empresarial con las actitudes y valores que se están promoviendo en ámbitos de responsabilidad social empresarial. Estoy de acuerdo que ante el dilema

subvención-utilización de desgravación o incentivo fiscal, es preferible en general la segunda opción, pero cuando el instrumento fiscal es limitado o inexistente, es necesario aplicar la ayuda directa para impulsar cierto tipo de actitudes. En la medida en que sea un proceso transparente, concursal y evaluable, tiene también efectos positivos.



RSC, EMPRESAS Y ADMINISTRACIÓN ¿MODELO PARA ARMAR?<sup>1</sup>

Comentario del moderador: Manel PEIRÓ  
*Profesor Titular del Departamento de Dirección  
de Recursos Humanos de ESADE*

A lo largo del último decenio la reflexión, el diálogo, la discusión sobre la RSC se ha convertido en una de las temáticas estelares en el debate empresarial. Se han sucedido proclamas y soflamas sobre las bondades de la RSC, exhortando a la conveniencia de su incorporación urgente a la agenda de las empresas, al tiempo que las organizaciones de carácter social han intensificado su vigilancia sobre las prácticas y actuaciones empresariales.

Ciertamente el número de empresas con una firme adopción de la RSC es cada vez mayor y se traduce en el esfuerzo de muchas de ellas en dar a conocer sus experiencias y buenas prácticas. Otra cuestión es que la RSC haya enraizado plenamente en la cultura empresarial, porque como señala algún reputado colega, puede quedar simplemente circunscrita a las preocupaciones de los responsables de esa área o convertida “en un nuevo apartado de lo políticamente correcto”<sup>2</sup>.

Supuestamente las empresas abrazan la RSC por tres razones fundamentales: por convencimiento, por oportunidad y por presión, que en realidad no dejan de ser tres componentes complementarios. Por convencimiento, suele ser consecuencia de la toma de conciencia de la empresa del alcance y sentido de su responsabilidad. Las acciones en las que se traduce esa obligación moral pretenden responder a las expectativas que la posición de la empresa ha generado entre los principales grupos de interés, entre sus *stakeholders* y más allá incluso de su ámbito natural de influencia. La incorporación de la RSC por oportunidad se produce porque las empresas entienden que la adopción de la RSC contribuye a reforzar su identidad como factor

- 
- 1 Agradezco los comentarios y sugerencias del profesor Josep Maria Lozano que han contribuido en gran medida a la mejora del manuscrito original.
  - 2 Lozano, JM; Albareda, L; Arenas, D. (2007). *Tras la RSE. La responsabilidad social de la empresa en España vista por sus actores*. Ediciones Granica. Barcelona.

esencial para diferenciarse de otros competidores e incrementar su competitividad y en definitiva, para su supervivencia.

Desde esta perspectiva, la RSC no es “algo que se lleva”, una nueva moda en el mundo empresarial, sino que ha venido para quedarse. El debate acerca de la RSC ha sido y es prolijo y probablemente lo que corresponde es desarrollar prácticas empresariales y recoger las distintas experiencias. La RSE ya es una parte esencial de la gestión de empresas y desde esta perspectiva cabe entenderla como un mecanismo fundamental para actuar en un mundo global, más complejo e interconectado. En este nuevo orden el reto fundamental de las empresas es el de la credibilidad, como resultado de integrar sus planteamientos teóricos y “prácticas de RSC en su modelo de gestión, identificando aquellos aspectos que mejor pueden encajar en su modelo de negocio”<sup>3</sup>.

En este contexto, las Administraciones Públicas y los partidos políticos han llegado tarde y no siempre bien al debate sobre la RSC. La preocupación principal que produce este tardío desembarco es que la Administración limite su intervención a ceñirse estrictamente a su rol de regulador, a todas luces insuficiente y poco adecuado en el nuevo escenario generado por la adopción progresiva de la RSC. La regulación es una actividad nuclear de la Administración, pero pretender regular la RSC como práctica empresarial presenta, cuando menos, dos severas limitaciones. La primera es que la adopción de la RSC por parte de las empresas se ha producido y se produce como un acto voluntario, lo que evidentemente encaja mal con una supuesta voluntad regulatoria de la Administración. En cualquier circunstancia es deseable que la Administración efectúe una atinada y afinada valoración de las nuevas normativas antes de ponerlas en práctica y lo mismo cabría esperar antes de regular la RSC. Cualquier regulación entraña una notable complejidad y en el caso de la RSC se añade alguna peculiaridad como que el ámbito geográfico de actuación de las empresas suele ser más amplio que los límites territoriales sobre los que las distintas Administraciones ejercen sus competencias. Otra cuestión es que la Administración Pública focalice su interés en el desarrollo de políticas para impulsar y favorecer que las empresas adopten la RSC. Este acento en el rol impulsor, facilitador y de apoyo a las buenas prácticas tiene todavía mucho recorrido y –algo que se olvida a menudo– propicia una relación más amable y de mayor complicidad entre empresas y administraciones. Lo que no impide que la Administración haga explícitas sus preferencias y prioridades sobre el tipo de empresa que considera más deseable para el país (lo que no afecta solo a la RSC: es la misma lógica que lleva a fomentar la investigación o la creación de empleo). Lamentablemente,

---

3 Lozano, JM et al. *Op.cit.*

la Administración no siempre sabe diferenciar su rol como impulsor y facilitador del de regulador, y en ocasiones incluso termina por confundirlos.

Por otra parte, cuando la Administración se dirige a las empresas para reclamarles RSC suele olvidar que ella también es una organización y que, por consiguiente, el aplicarse a si misma los principios de la gestión socialmente responsable forma parte de su propia credibilidad. No tendría mucho sentido que la Administración abogara por la transparencia, el buen gobierno, la rendición de cuentas, la supervisión de la cadena de proveedores o el diálogo con los grupos de interés hacia las empresas, y estos mismos criterios de actuación brillaran por su ausencia en la propia Administración.

La tercera limitación tiene que ver con la necesidad de que la Administración desarrolle una distinta percepción de sus responsabilidades y del modo de ejercerlas. En un contexto general en el que buena parte de los países avanzados cuestionan el peso de la Administración Pública y tienden a limitar y a focalizar sus ámbitos de actuación, las nuevas formas de relación entre Administración y empresas (redes, colaboraciones público-privada) adquieren un relevancia formidable. Estas formas de relación y colaboración requieren una nueva gobernanza, que exige de la Administración un mayor grado de madurez para ser capaz de articular su imprescindible presencia de un modo mucho más sutil, no basada en la jerarquía y fundamentada en un papel más arbitral y dinamizador.

Estas nuevas formas de relación entre empresas y Administraciones requieren a su vez de nuevos comportamientos de cada una de las partes, basados en la confianza y en la transparencia. En unos tiempos en el que el rasgo predominante de las relaciones Administración-empresas es la desconfianza, puede parecer muy *naïf* abogar por la necesidad de confianza entre las partes, como forma para garantizar una relación duradera y beneficiosa para todos. La confianza suele construirse a partir de la relación continuada entre las partes y se fundamenta a su vez en la transparencia. En ocasiones, cuando la coyuntura supuestamente reclama decisiones rápidas, esa lógica cortoplacista puede amenazar la transparencia y en consecuencia desdibujar o mantener en suspensión el sentido de la responsabilidad.

El camino a recorrer por la RSC en España es aún muy largo, pese a la creciente adopción de comportamientos responsables por parte de empresas y de la propia Administración. Si bien una profunda crisis económica no es, *a priori*, el escenario más propicio para impulsar la adopción de la RSC, sin duda ofrece unas buenas condiciones para escrutar y diferenciar las iniciativas irrelevantes, “políticamente correctas”, de las que tienen el cuajo necesario para consolidarse. Las organizaciones que en el contexto actual sean capaces de iniciar y mantener sus políticas de RSC, tendrán más posibilidades de afianzarse en el mundo de después de la crisis que, sin duda, tendrá poco que ver con el que hemos conocido hasta el presente.



## HACIA UNA NUEVA ÉTICA DEL ÉXITO EN LOS NEGOCIOS: LA ESTRATEGIA SOSTENIBLE

José Luis BLASCO

*Socio responsable del Área de Cambio Climático  
y Sostenibilidad. KPMG*

**RESUMEN:** Un tercio de las empresas que formaban el primer IBEX 35 el 14 de enero 1992, hoy ya no existen como tales. Proyectos empresariales que fueron fulgurantes estrellas del tejido empresarial de nuestro país son hoy, en el mejor de los casos, filiales de compañías mayores que solo conservan de su proyecto pasado el nombre comercial o una letra en un anagrama.

Esta situación no es exclusiva de un país con empresas principales más medianas que grandes, también la alta mortalidad corporativa es observable en el Fortune 500, donde la proporción se mantiene e incluso aumenta según el periodo de la historia reciente que escojamos. La vida media de una compañía americana perteneciente al Fortune 500 es de tan solo 40 años y de las europeas o japonesas es incluso menor.

En el entorno actual, cabría preguntarnos cuál será el tercio de empresas del IBEX 35 que no existirá dentro de quizá quince, diez o incluso menos años.

En los diferentes estudios realizados sobre la longevidad de las compañías, se pone de manifiesto que la vida de una compañía se encuentra más condicionada por la forma en la que se toman las decisiones que por las decisiones en sí mismas (Geuss, 2002).

El entorno de negocio cambia de forma acelerada, tanto es así que ha cambiado sustancialmente desde que los directivos que gobiernan las compañías hoy finalizaron sus estudios. El cambio afecta incluso a la ciencia que se imparte hoy en las universidades y escuelas de negocio. Estos importantes cambios se han producido tanto fuera como en el interior de las empresas y serán más patentes, e incluso determinantes, a medida que avance el siglo.

Teniendo en cuenta un análisis de las condiciones del entorno de los mercados, las condiciones de competencia y las transformaciones que han experimentado las compañías, la introducción de una nueva ética de los negocios basada en el concepto de desarrollo sostenible puede ofrecer luz a los gestores empresariales de esta generación a la hora –no

de predecir mejor el futuro— sino de crear nuevas soluciones desde la empresa que aporten respuestas más adecuadas a los dilemas que la sociedad de nuestro tiempo necesita<sup>1</sup>.

## CAMBIOS EN LA FISONOMÍA DEL PLANETA

### Aumento de la población y de las clases medias urbanas

Los cambios se han acelerado tanto en el planeta que comienza a ser necesario incorporar a la planificación estratégica empresarial lo que podríamos considerar tendencias globales. Si vemos simplemente el crecimiento de la población en los próximos años la situación es clara. La población mundial ha pasado de 2.630 millones en 1950 a 6.671 millones en 2008<sup>2</sup>. Para los próximos años estamos hablando de la incorporación de unos nuevos ochenta millones de habitantes netos anuales, en su mayor parte engrosando núcleos urbanos. Esto equivale a una población nueva semanal semejante a la existente hoy en la ciudad de Barcelona.

En los lugares donde se van a crear estas nuevas, urbanas y populosas clases medias, se encuentran por cubrir las necesidades genuinas que envuelven el concepto políticamente irrenunciable de bienestar. Por otro lado, millones de toneladas de recursos se convertirán en bienes que no solo la publicidad de las compañías, sino el cine, la televisión, el turismo e internet durante años han definido como vivir bien. Y con este simple y natural movimiento seguramente el centro geopolítico del planeta cambiará.

### Crecimiento en un momento de doble déficit

Este cambio, aunque cueste reconocerlo por las sociedades hegemónicas durante los últimos siglos, no es más que un relevo en la locomotora. Tiene lugar en un momento de déficit presupuestario, que abarca desde los estados, las empresas y las familias occidentales que han vivido del crédito de las ahora maltrechas entidades financieras, hasta el déficit ambiental creado por la superación de los límites de regeneración natural del planeta observados por la comunidad científica.

A la vista de los datos, muchos economistas piensan que la deuda global tiene una magnitud que es muy posible que la generación actual no pueda pagarla, y se produzca

---

1 “La mejor manera de predecir el futuro es inventarlo” frase atribuida a Alan Kay.

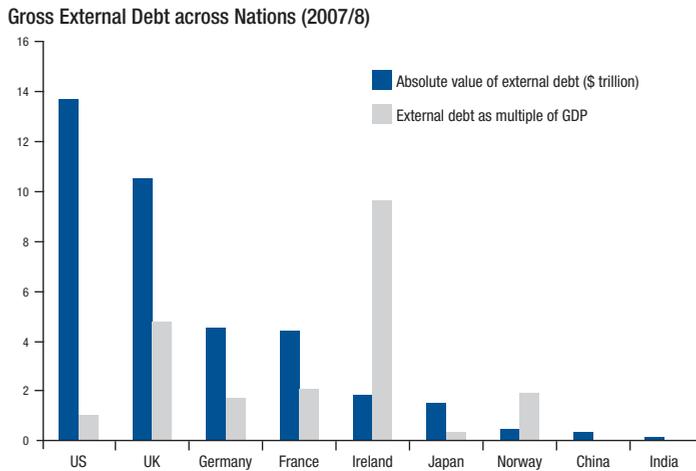
2 US Bureau of Census.

la quiebra de algunos sistemas financieros<sup>3</sup>, una refinanciación diferida para que sea pagada por las generaciones futuras o sea vendida a otros con actualmente mayor liquidez –China es dueña del 18% de la deuda pública española<sup>4</sup>–.

La alegría del aumento ficticio del bienestar material mediante la compra de bienes ha llevado a países como Irlanda a tasas de deuda externa neta equivalentes a nueve veces su producto interior bruto o el Reino Unido a cinco veces (Comisión para el Desarrollo Sostenible del Reino Unido, 2009).

Figura 1: Deuda externa neta de diferentes naciones (2007/2008)

Fuente: Comisión para el Desarrollo Sostenible del Reino Unido, 2009.



A este ingente déficit se suma el déficit ecológico creado durante la segunda mitad del siglo XX. Según el informe *The Living Planet Report*<sup>5</sup> de WWF junto con nuestros casi 6.700 millones de conciudadanos consumimos 1,4 veces los recursos renovables del planeta, es decir que cada año aproximadamente un tercio de los recursos que consumimos no se pueden regenerar por el planeta, creando en este caso una deuda cuyo pago pudiera ser termodinámicamente hablando, puesto en duda.

Si la población y lo que hoy llamamos bienestar occidental aumentan a los ritmos previstos, los datos sobre los efectos son elocuentes, tanto desde el punto de vista de la presión

3 Ranking: los veinte países con más riesgo de ‘default’ Expansión 5 de julio de 2010

4 China, dueña del 18% de nuestra deuda pública; segundo inversor mundial tras Francia. Invertía 17 de Febrero 2010.

5 [http://wwf.panda.org/about\\_our\\_earth/all\\_publications/living\\_planet\\_report/](http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/living_planet_report/)

sobre los hábitats valiosos como del cambio climático. En los próximos 20 años nuestra capacidad para crear cosas simplemente va a multiplicar 2,5 veces nuestros emisores de gases efecto invernadero y el agua dulce disponible va a disminuir un 30%(WWDR, 2003)<sup>6</sup>.

Esta circunstancia será determinante para diseñar los negocios de las próximas décadas. Debemos pensar que todos los sistemas productivos están conectados con el planeta de una forma u otra. Cuando hablamos de una crisis del agua, debemos pensar que una camiseta de algodón incorpora 10.000 litros de agua en su proceso de fabricación. Un proceso que deteriora las áreas neurálgicas del planeta como el efecto invernadero, el agua o la biodiversidad, no son episodios locales si no que afectarán a la vida futura en la Tierra, y sin duda y a corto plazo de forma central a los sistemas de producción de todo el mundo desde aquellos que hacen refrescos hasta coches.

### **Avanzar hacia una economía baja en carbono significa emitir 130 veces menos carbono por dólar.**

Los pasados 7 al 18 de diciembre de 2009 el mundo se paralizó esperando que los principales líderes reunidos en la Cumbre de Copenhague firmaran un acuerdo vinculante para la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>. La situación inicial permitía augurar el cierre de un compromiso de mayor alcance que en reuniones anteriores ya que en esta ocasión se partía de un mayor consenso geopolítico sobre el objetivo, una conciencia ciudadana más fuerte y una mayor necesidad de cambio. Pese a que todo apuntaba a que mundialmente se iba a dar un gran paso en la lucha contra el cambio climático, la respuesta no logró cubrir las expectativas.

El acuerdo debía garantizar que en 2050 el incremento de la temperatura media global no fuera superior a 2°C sobre los niveles preindustriales. Esto implicaba una reducción de las emisiones en 7Gt, para lo que los países desarrollados debían comprometerse a disminuir sus emisiones en un -30% antes de 2020 y en un -50% hasta 2050 (base emisiones 1990), y los países en vías de desarrollo en un -20% en total.

Es difícil imaginar la magnitud de la transformación que será necesaria. Lograr esta reducción supondría por ejemplo que ningún vehículo podría funcionar con combustible fósil o implicaría la supresión de toda la producción eléctrica procedente del carbón, medidas que cambiarían el mundo tal y como se conoce hoy. Se calcula que la reducción necesaria será de aproximadamente 130 veces las emisiones de CO<sub>2</sub> por dólar de producción en el mundo (Jackson, 2009).

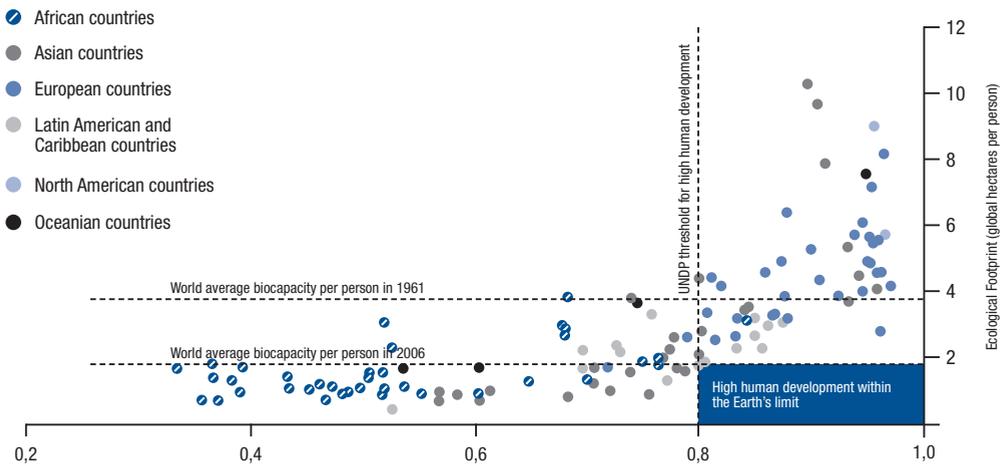
6 Informe sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo, Unesco 2003

No obstante, y a pesar de que en Copenhague no se haya cerrado un acuerdo vinculante, hay estados que se han comprometido a reducir sus emisiones en tales porcentajes que necesariamente tendrán que transformar sus países y los sectores que operan en ellos.

Como bien han aprendido los negociadores de los países en desarrollo durante las conversaciones sobre tratados internacionales de conservación del medio ambiente, los ajustes necesarios en la disminución del impacto ambiental no son técnica, económica, ni moralmente semejantes según los países.

Figura 2: Comparación entre el índice de desarrollo humano y el índice de conservación del medio ambiente

Fuente: World Business Council for Sustainable Development



El sentido común nos dicta que en esta situación los países que precisan un mayor desarrollo necesitarán la ya maltrecha despensa del planeta, para atender la demanda de infraestructuras y bienes, pero ante esta situación ¿qué ocurrirá entonces con el occidente que basa su bienestar en su crecimiento?, ¿permitirá que esto suceda?, ¿buscará una alternativa?

Hablar de una alternativa es hacerlo de un concepto tan innovador como provocador y es la posibilidad de una prosperidad sin crecimiento. Significaría romper el círculo que ha creado la sociedad que hoy vivimos basada en invertir para crecer, crecer para producir, producir para crear empleos, empleos para crear riqueza, crear riqueza para consumir, consumir para crear la confianza necesaria que permita invertir.

## Prosperidad sin crecimiento ¿La base del concepto de desarrollo sostenible?

El origen del concepto desarrollo sostenible se sitúa a principios de los años ochenta, cuando la Asamblea de Naciones Unidas encarga a la que ya por entonces era ex primera ministra noruega –lo fue en tres ocasiones– la doctora Gro Harlem Brundtland, la elaboración de un informe sobre las consecuencias del deterioro ambiental del planeta. Cuando en 1987 vieron la luz las conclusiones con el título “Nuestro futuro común”, estas incluían como principal aportación “la necesidad de promover de forma urgente un cambio en los patrones de producción y consumo capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones actuales, sin poner en peligro que las futuras generaciones pudieran satisfacer las suyas”, quedando así solemnemente definido el concepto “desarrollo sostenible”.

Lo relevante del hecho, a mi juicio, reside en que tras el término reposa quizá una de las ideas más interesantes y transformadoras del pensamiento contemporáneo: la incorporación de la solidaridad intergeneracional como elemento del desarrollo. Al igual que la igualdad jurídica configuró la sociedad de derecho que hoy vivimos, el concepto sostenible bien pudiera servir de catalizador de una nueva equidad que permita la prosperidad favoreciendo el acceso a los derechos y la conservación del planeta. Una pieza que sin duda faltaría en la praxis de la economía de mercado y que la dotaría de una longevidad comprometida cada día más por el carácter finito de la Tierra.

Veintitrés años después, hay pocos términos que puedan concitar mayor consenso en las convenciones, normas o leyes que hoy se elaboran de oriente a occidente. Pero al igual que es patente su presencia, lo es la dificultad de su aplicación. Es más fácil toparse con el envoltorio, que con aquello que podríamos estar de acuerdo en nombrar como práctica.

Para que un concepto triunfe es muy importante que sea sexy, sencillo y elocuente por sí mismo y el término sostenibilidad no lo es. Pero además tiene en contra el propio genoma que nos invita a comer y correr sin esperar a nadie, ni a nada más.

Sin embargo, todo apunta a que la Historia será severa con nuestra actual forma de vida, al igual que nosotros juzgamos como primitivos comportamientos del pasado. Nuestros nietos preguntarán cómo conociendo las consecuencias podíamos transportarnos o generar energía con máquinas tan ineficientes, consumir el mismo agua para beber que para regar el césped, destruir bosques centenarios para colocar el suelo de nuestra casa o lo que es peor hacer una barbacoa, enladrillar la costa o simplemente generar semanalmente residuos por el peso equivalente a nuestro cuerpo. También se preguntará como podíamos consentir que se explotarán personas para tener más camisetas o electrodomésticos, que la vida valiera tan poco en tantas partes

del mundo o que la corrupción equivaliese entre el 20% y el 40% de la ayuda oficial al desarrollo.

Cambiar no es sencillo. La velocidad del crecimiento de la economía global, pese a la crisis, es tan importante que tendremos que acelerar sin duda la innovación tecnológica para alejar el fantasma de Malthus, al mismo tiempo que precisaremos de innovaciones sociales. Volver a pensar en que es realmente importante, qué significa el éxito, cómo se diseñan los incentivos para lograrlo o cual es el plazo para evaluarlos.

### Prosperidad sin crecimiento

El cuestionamiento del producto interior bruto como métrica para medir el éxito es un viejo debate. Pero que adquiere actualidad al observar que los datos de crecimiento actuales pueden muy pronto dejar de significar necesariamente prosperidad. Si fallaron los indicadores del cuadro de control de las empresas cuando no fueron capaces de anticipar una crisis financiera de este calibre –y supuestamente estaban diseñados para ello– es difícil pedirles que sean capaces de entender, evaluar y actuar ante nuevas señales sociales y ambientales para las que la mayor parte de los gestores no han sido adecuadamente entrenados.

Tim Jackson, autor del libro Prosperidad sin Crecimiento comentaba en el periódico La Vanguardia, el 28 de marzo de 2010, algunas de las claves del concepto:

*“Creo que hay unas diferencias ideológicas, pero hay un espacio común en medio. En un extremo, tienes a los radicales del decrecimiento, que rechazan todo tipo de análisis cuantitativo. Ven una gráfica y dirían que es algo malo en sí mismo, que provoca la atrofia cerebral. Creen que hay que reconstruir el imaginario y generar nuevas ideas desde cero. Por el otro lado, Achim Steiner del Programa de la ONU para el Medio Ambiente (PNUMA) utiliza el concepto del New Deal verde, y la creación de un motor distinto de crecimiento pero sin reconocer que el aumento del PIB ya no es una meta legítima para los países desarrollados.*

*Tenemos que intentar elaborar nuevos modelos económicos y políticas de transición. Un estímulo verde tiene muchos puntos fuertes. Pero la lógica keynesiana, y su análisis matemático, por supuesto, es generar crecimiento mediante el consumo. Es la única manera de que funcione su efecto multiplicador. Y eso es tan insostenible como antes. O sea necesitamos usar los estímulos verdes para ir creando una nueva estructura económica”.*

## CAMBIOS EN LAS RESPONSABILIDADES EMPRESARIALES

### Aceleración de los cambios, aumento de la influencia

Vamos a ver cómo estos cambios en el planeta que ahora vemos acelerarse, se han visto acompañados de transformaciones muy importantes en la dinámica de las empresas y los mercados.

Durante estos últimos 20 años también las compañías han cambiado mucho. Hoy podemos decir que han crecido tanto que su capacidad de influencia en el diseño de la sociedad es más determinante que nunca. Dicen cómo nos vestimos, dicen qué móvil tenemos que llevar, o dónde tenemos que pasar nuestras vacaciones. Tienen una capacidad transformadora aproximada a países completos.

**Tabla 1: Comparativa de la facturación de las compañías más grandes del mundo y ranking de países por nivel de PIB.** Empresas más grandes según la Revista Fortune en 2010 en comparación con el Producto Interior Bruto de diferentes países según el ranking del Banco Mundial en 2009 en millones de USD.

#	Compañías	Facturación	#	Países	PIB
1	Royal Dutch Shell	458.361	20	Bélgica	468,522
2	Exxon Mobil	442.851	21	Polonia	430,069
3	Wal-Mart Stores	405.607	22	Suecia	406,072
4	BP	367.053	24	Noruega	381,766
5	Chevron	263,159	31	Sudáfrica	285,983

Este incremento de tamaño e influencia es reciente. Desde los años setenta, las grandes corporaciones no han dejado de crecer y de extender su influencia con el estandarte de la globalidad en una mano y el de las economías de escala en la otra.

Este aumento de tamaño ha hecho que sus responsabilidades se extiendan más allá de los límites de sus entidades legales. Hoy en día los titulares en los periódicos son tan o más importantes económicamente que las sentencias judiciales. Es tan grande su poder de influencia que muchos ya comienzan a hablar de la desaparición en el mundo real de las pequeñas y medianas empresas<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Esto es, aunque las pymes sigan nominalmente siendo el gran ejército de la producción de un país, lo son solo a efectos estadísticos ya que éstas en su mayoría no son autónomas. Desde un puesto de

Este aumento de capacidad de transformación y de influencia conlleva nuevas responsabilidades y un mayor escrutinio público. Al parecer ser grande por primera vez no es un elemento de admiración principal. O por lo menos no parece que lo sea para aquellos que eligen anualmente para la revista Fortune *the most admired companies*.

**Tabla 2: Comparativa de las compañías más grandes del mundo y las más admiradas según la revista Fortune 2010.**

#	Empresas más grandes	Facturación miles de USD	#	Empresas más admiradas
1	Royal Dutch Shell	458.361	1	Apple
2	Exxon Mobil	442.851	2	Berkshire Hathaway
3	Wal-Mart Stores	405.607	3	Toyota
4	BP	367.053	4	Google
5	Chevron	263,159	5	Johnson and Johnson

Esto ha provocado que la vida media de un Fortune 500 se haya acortado en la última década hasta los 40 años. La vida media de un CEO en su cargo también se ha reducido. Según CEO magazine, ahora están en seis años aproximadamente, cada vez se parecen más a los políticos.

¿Dónde están las compañías más grandes?, si son tan estupendas, si crecen tanto, si son tan geniales, ¿por qué no las admiramos? ¿Es más fácil que colapse una empresa de las más grandes o de las más admiradas?

## CAMBIOS EN LOS MERCADOS

Podríamos decir que las compañías compiten principalmente en tres mercados. El mercado del capital –mercado financiero– donde su valor es claro y transparente a través de la cotización que muestran. El mercado de los productos y servicios que ponen a disposición de los clientes, donde su éxito se puede medir a través de la evolución de sus datos de facturación anual. A estos dos mercados tradicionales se ha unido un tercer mercado clave que es el del talento –mercado del empleo– donde precisa disponer de importantes activos para ser capaz de atraer y retener a los mejores profesionales

---

periódicos a una explotación agrícola, desde un bar a una franquicia, son desde el punto de vista de la gran empresa, eslabones de su cadena de valor.

disponibles. Si estudiamos la evolución de estos tres mercados en los últimos veinte años, las transformaciones sufridas y las tendencias que apuntan podrían explicar que la necesidad de una nueva ética en los negocios basada en el concepto desarrollo sostenible puede resultar una estrategia adecuada en las próximas décadas.

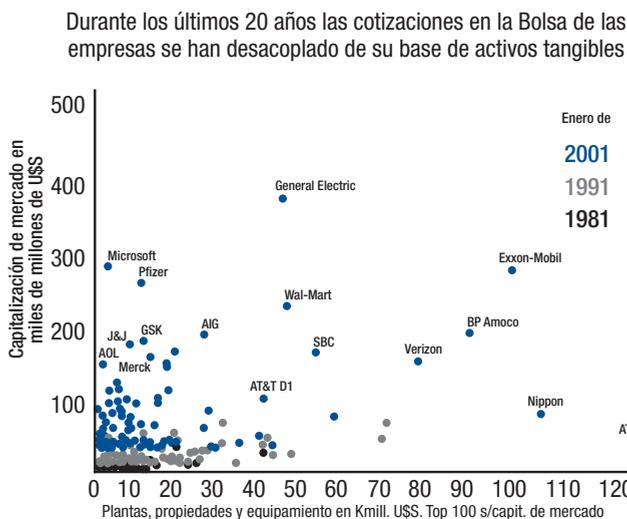
## Cambios en los mercados de capitales

A principios de la década, el entonces Presidente de la Reserva Federal Alan Greenspan alertó ya del progresivo desacople entre los precios de mercado y el valor en libros de las compañías. Los mercados desarrollaban burbujas más rápidamente y las normas de contabilidad que trataron de mitigar este efecto no han supuesto un gran remedio para evitarlas como hemos podido comprobar.

Si echamos un vistazo a las cotizaciones bursátiles en el momento de elaboración del presente artículo, en medio de la peor crisis económica acontecida por este país en décadas, nos encontramos con la paradoja de observar que existe un porcentaje muy elevado del valor de mercado de las compañías que no se refleja en sus libros de contabilidad<sup>8</sup>.

**Figura 3: Desacople entre la capitalización y la base de activos tangibles**

Fuente: Documento interno de KPMG



Por un lado esto nos muestra que el valor de mercado de las compañías contiene una parte que no es gestionada por la contabilidad de la empresa, y por tanto no es

8 Consultar ratios market cap/book value de empresas del IBEX 35 españolas.

conocida. Esta cuestión, para la mayor parte de los gestores es atribuida al capricho del mercado, sin embargo es una diferencia no gestionada y por tanto fuera del control de los cuadros de mando de la dirección.

Las empresas se han ido quedando sin cuadro de señales para una parte importante de su valor en el mercado. En el confort de la manada de la cuenta de resultados, los gestores no hemos sabido incorporar activos intangibles hoy claves en las compañías. Esta es una limitación manifiesta de un sistema de contabilización que tiene su origen en el siglo XV y que parece difícil sustituir por una técnica más avanzada que incluya lo que los economistas han venido llamando externalidades simplemente porque no tenían un mercado al que referirse.

The Center for Business Innovation, Forbes y The Wharton School comenzaron a estudiar a principios de la pasada década este fenómeno. Según sus estudios, los inversores institucionales –es decir la gran mayoría– comenzaron a valorar la gestión de intangibles por parte de las empresas durante la burbuja de internet. En 2000, declaraban que un 35% sus decisiones de compra/venta se basaban en la calidad de estos activos en las compañías. Otro de los hallazgos interesante de este estudio fue que el 81% de los directivos que participaron en los análisis opinaron que los sistemas de medida de sus compañías no se encontraban correctamente alineados con su estrategia o lo que es lo mismo que sus cuadros de mando no eran capaces de medir los progresos en el cumplimiento de la estrategia. Esta situación es muy común ya que la mayor parte de los sistemas de medida contemplan muy superficialmente cuestiones no financieras.

**Tabla 2. Valoración de activos intangibles para el caso de las empresas de bienes duraderos.** Fuente: Introducing the new value creation index, Baum y otros. Revista Forbes, Marzo 2000

1. Capacidad de innovación
2. Habilidad para atraer talento
3. Capacidad para establecer alianzas
4. Calidad de los principales procesos, productos o servicios
5. Comportamiento ambiental y responsabilidad social
6. Inversiones en la marca
7. Capacidad tecnológica
8. Satisfacción de los clientes

## Cambios en los mercados de productos y servicios

Durante la segunda mitad del siglo veinte hemos asistido a la sofisticación de los mercados debido al aumento de la competencia. La lucha competitiva ha promovido una revolución en los medios de producción y consumo en un periodo de tiempo muy corto. Esta aceleración está laminando las ventajas clásicas enunciadas por Porter y está llevando a las empresas a buscar ventajas competitivas persistentes que sean más difíciles de imitar.

A mediados de los años cincuenta, la saturación de los mercados preocupados hasta entonces por el desabastecimiento, impulsó a desarrollar herramientas que permitieran distinguir sus productos. La aparición de las marcas como elemento personalizador de los productos continuo con la revolución de la calidad y más tarde de la innovación. Unos simples granos de café molidos fueron seleccionados cuidadosamente, empaquetados en artefactos de gran atractivo y homogeneizados hasta que pudieron ofrecer la promesa del fabricante de forma consistente en todo el mundo. Este avance tecnológico de gran impacto permitió seguidamente poder ofrecer nuevas variantes mejoradas de productos anteriores y focalizarse en los gustos del consumidor a medida que estos variaban. Convertimos los productos en servicios.

Durante años nos hemos esforzado por poner a disposición de los consumidores y usuarios, productos y servicios de mayor calidad. Esto ha funcionado unas pocas décadas, ya que el desarrollo técnico exportado a los países de mano de obra más barata han anulado las ventajas competitivas de hacer las cosas bien convirtiendo el mercado en “océanos rojos” –siguiendo el símil de Kim y Maulborgne en su best seller–. Cuando esta ventaja se anula, los “océanos azules” se encuentran en la innovación superando a nuestros competidores en prestaciones y talento a la hora de prestar un servicio. Sin embargo, los mercados globalizados ponen a pensar a mucha gente en todo el planeta y, más frecuentemente de lo que parece, hacen rico a un competidor.

Si los medios de producción siguen mejorando y los periodos de tiempo en los que estos productos mantienen sus características diferenciadoras cada vez se hacen más breves, deja de ser rentable crear ventajas reales y las compañías tratan de desarrollar atributos virtuales propios. La diferencia para que estas generen rendimientos se encuentra en el valor de estos atributos para los que adquieren el producto o disfrutan del servicio.

Por ello, las compañías están intentando trascender esta lucha efímera cruzando el umbral del concepto cliente. Detrás de éste se encuentran realmente personas. Individuos que buscan en los productos que adquieren más allá de unas características técnicas determinadas fáciles de obtener en el mercado para vivir una experiencia.

Este camino se ha mostrado bastante más difícil de imitar. Desde las tiendas de ropa, los teléfonos móviles o los automóviles, podemos observar como la calidad o la innovación parecen *commodities*. Cuestiones básicas de las que partir para crear algo único, personalizado, vivido.

**Tabla 3: Herramientas de diferenciación en producto**

Periodo	Herramienta	Reto de gestión	Foco
50's-60's	Surtido	Suministro/abastecimiento	Producto
70's-80's	Marcas	Control/coste	Cliente
90's	Servicio	Calidad/Innovación	
Ahora	Experiencia	Autenticidad	Persona

En este acercamiento hacia la experiencia, juegan un papel muy importante los valores. Las compañías necesitan para avanzar en este camino saber muy bien cuál es su papel, más allá del qué o el cómo realiza el bien o el servicio que prestan.

### Cambios en los mercados del empleo

Otro de los mercados que ha cambiado de forma importante han sido los mercados de empleo, en primer lugar porque muchas compañías entendían que su atractivo en el mercado de empleo no era un activo de la compañía.

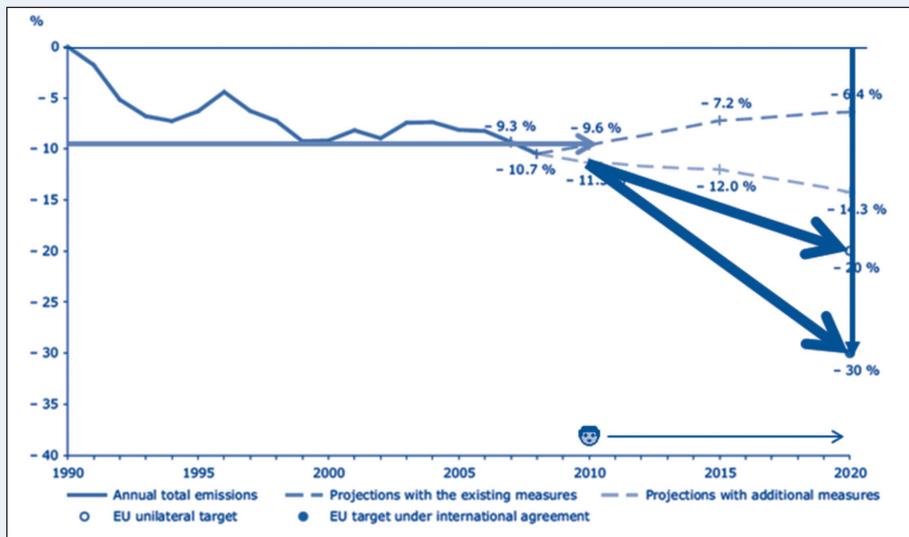
A medida que el mercado de trabajo se globaliza el talento se moverá de la misma forma que lo hace el capital y la tecnología. Las compañías saben muy bien que las nuevas generaciones desarrollarán carreras profesionales mejor incentivadas en aquellos mercados menos maduros y la mano de obra más cualificada se moverá.

De la misma forma que nos encontrábamos analizando el valor intangible de los productos, podemos verlo reflejado en el mercado de trabajo. Los mejores talentos buscan según Great Place to Work® Model© credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo, siendo el salario un factor, pero no determinante.

### Los CEOs del 2020

Los estudiantes que este año finalicen sus estudios, dentro de diez años ocuparan los puestos de responsabilidad principales en las compañías de nuestro país. En ese momento, la normativa europea aprobada para luchar contra el cambio climático obligará a los países a haber reducido sus emisiones de gases de efecto invernadero de un 20 a un 30% con respecto a 1990. Deberíamos preguntarnos

qué hemos cambiado en nuestros desarrollos curriculares para enseñar a nuestros futuros CEOs a gestionar este futuro tan distinto al actual.

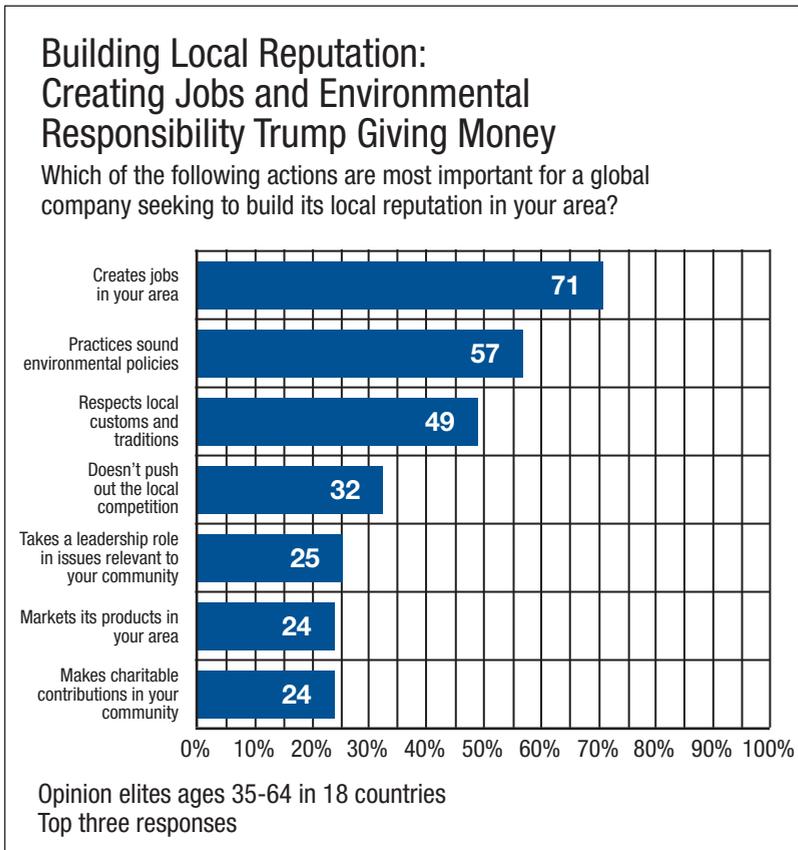


Fuente: Agencia Europea del Medio Ambiente. EU Greenhouse Gas Inventory 2010

## HACIA UNA NUEVA ÉTICA DE LOS NEGOCIOS

Para desarrollar esta nueva generación de compañías-productos-servicio-equipos de éxito necesitamos disponer, no solamente de una buena cadena de suministro, no solamente de un control de los costes, no solamente tenemos que mejorar la calidad, no solamente generar nuevas soluciones, se precisa de una actitud de creación cooperativa con aquellos a los que se sirven.

Esta creación cooperativa que C.K. Prahalad denominó “co-creación” tiene capacidades de creación de ventajas competitivas persistentes muy importantes. Esta competencia de las nuevas organizaciones se basa en compartir para crear con aquellos cuya opinión cuenta para las compañías –lo que se ha venido a denominar *stakeholders* o grupos de interés–. Para ello las compañías precisan desarrollar capital relacional centrado en el activo más delicado y valioso de una compañía: la confianza.



Fuente: Edelman Trust Barometer. Daniel J. Edelman Ltd.

## El desarrollo sostenible como elemento inspirador

El activo confianza es por todos apreciado y sus características muy poco conocidas. En un mercado donde nadie es tan grande como para desaparecer debería ser un eje estratégico de primera magnitud.

De los estudios sobre la materia destacamos el que anualmente la compañía Edelman presenta en la reunión anual del Foro Económico Mundial que se celebra en Davos. En su edición de 2008, trató de profundizar sobre los componentes de la confianza local. Aquellos atributos que hacen de una compañía que se implanta en un determinado local, confiable.

Los resultados obtenidos nos muestran como las dimensiones coinciden con las del concepto desarrollo sostenible:

- Crear valor económico en la zona.
- Conservación del medio ambiente.
- Respeto y promoción de los derechos sociales.

Como hemos visto, la congruencia entre desarrollo sostenible y confianza, no es casual. Las compañías tratan de conectar con sus públicos a través de compartir valores semejantes. Las compañías deben asumir que parte de su estrategia de posicionamiento es desarrollar, dar a conocer y llevar a la práctica de forma coherente lo que han definido como su papel en la sociedad.

Para muchas compañías este camino es un descubrimiento de gran valor. Poder explicar de forma coherente el por qué de la empresa y no tener que hacerlo de sus actuaciones, se muestra como una herramienta de más potencia de las señas de identidad que ningún sistema de gestión. Y no olvidemos que las señas de identidad son la clave de la autenticidad que necesita la creación de las ventajas competitivas persistentes en este siglo.

El concepto sostenible ofrece además importantes palancas de innovación. Más allá de la tentación de observar sus tres dimensiones como vectores independientes –como cuentas de resultados independientes que dirían los pioneros de principios de los noventa– se trata de identificar las sinergias que se pueden producir entre las mismas. De esta forma es posible orientar a la organización para generar más con menos (ecoeficiencia), más para más gente (negocios base de la pirámide) o mejor para más gente (bioseguridad).

Convencionales	Precusores	Avanzados
La única función de las empresas es crear riqueza para sus accionistas.	Las compañías tienen responsabilidades principales con sus accionistas, pero también con aquellos con los que se comparte el valor, los grupos de interés. Por ello es necesario rendir cuentas no solo financieras, si no también sobre la gestión de los recursos naturales y el acceso a los derechos de estos.	Las compañías sirven a la sociedad aportando soluciones que satisfacen a las generaciones actuales y favorecen un futuro mejor. Ello les hace confiables para poner en sus manos recursos valiosos. Competitividad entonces significa talento de las organizaciones para hacerlo posible.

## PALANCAS DE IMPULSO

### Las actitudes sociales ante el cambio que se plantea

La principal dificultad es la resistencia al cambio. Una resistencia que se encuentra no solo en los usos sociales, si no en la genética de la especie con más éxito de las que han habitado el planeta Tierra desde su creación. Para poder seguir este debate con mayor claridad, los argumentos más habituales han sido tipificados por el Stockholm Environment Institute<sup>9</sup> en cuatro visiones arquetípicas que han sido adaptadas para este artículo para mayor simplicidad y que nos sirven de forma general para clasificar las actitudes sociales y los argumentos que se utilizan en este debate:

#### *Convencionales*

- Mercado: Don't worry, be happy  
El mercado lo arreglará todo. Basados en la mano invisible de Smith, la tecnología encontrará la solución.
- Reformas políticas: La solución vendrá a través de la gestión, la cooperación y la tecnología.  
Se necesita una reforma de las políticas. Basado en la necesidad de estados fuertes que velen por los intereses generales superiores para que sus administrados no se hagan con intereses comunes.

#### *Bárbaros*

- Pesimistas: Ya no hay nada que hacer  
El incremento de la población y la poca transparencia acabará con el planeta y sus habitantes en los próximos años. Malthus tendrá razón 3 siglos más tarde.

#### *Creyentes en las transiciones*

- Minimalistas: La belleza de lo pequeño  
La humanidad comprenderá que lo importante no está en lo material y por tanto en el consumo. Esta renuncia enriquece y permite otras búsquedas.
- Desarrollo sostenible: Un nuevo estado evolutivo

---

9 Great Transition, The Promise and Lure of the Times Ahead. Stockholm Environment Institute – Boston, [www.sei.se](http://www.sei.se)

Al igual que en otros momentos de humanidad, la sociedad se enfrenta a un nuevo paso evolutivo en el que la conciencia de la relación entre sociedad y entorno dará paso a una nueva forma de organización que permita la evolución indefinida.

### *Confundidos*

- Salir del paso: Lo que será, será  
Dejemos que pase el tiempo y veamos qué ocurre, total los cambios parecen a largo plazo cuando yo no esté aquí ya para verlos.

### *Tres palancas de impulso*

La complejidad del concepto es suficiente como para plantear soluciones sencillas, por ello y con objeto de fomentar el debate y la reflexión sobre la materia se proponen tres palancas que pueden impulsar el cambio hacia una nueva ética empresarial, no por motivos altruistas, si no como hemos tratado de explicar, cada vez en mayor medida como estrategia de supervivencia.

### *Primera: Liderazgo y ejemplaridad –pública y privada*

Una empresa que fundamenta su desarrollo en su papel en la sociedad requiere cambios en el modelo de su liderazgo. La sociedad reclama de los líderes empresariales una mayor presencia pública, opinión y ejemplaridad como base de la confianza a depositar en ellas.

El CEO de foco único en los aspectos financieros es más útil cuanto menos competitivo es un mercado. Pero esto no es nuevo, las compañías longevas han mostrado conservadurismo en sus direcciones financieras y amplia visión periférica (Geuss, 2002). Esta miopía se traslada al Consejo de Administración de las empresas que velan por la estrategia de la compañía.

Muchos consejeros tienen la sensación de tomar sus decisiones en la oscuridad. En su opinión, la información que reciben del *management* arroja poca luz sobre los asuntos importantes. Así, mientras la Dirección se empeña en inundarles con datos financieros, los consejeros están preocupados por otras cosas: por las nuevas responsabilidades de la empresa, por asuntos que pueden tener una influencia decisiva en el valor de la compañía, y sobre los que manifiestan no tener ni la información para valorarlos, ni la formación para interpretarlos.

Esta es una de las conclusiones que se obtienen del estudio realizado por KPMG e IESE sobre los Consejos de Administración y su funcionamiento, y que ponen de manifiesto la percepción de la confianza como activo principal y motor indispensable para

el crecimiento sostenible. No hay duda que buena información para tomar decisiones y buen gobierno son asuntos inseparables. Sin embargo los Códigos anteriores al *Código Unificado*, obviaron deliberadamente la inclusión de los asuntos relacionados con las responsabilidades éticas, sociales y ambientales de las empresas entre las funciones del gobierno corporativo. Y todo ello pese a las reiteradas peticiones que se realizaron desde diferentes foros. Hubiera bastado un elemental estudio comparativo con otras recomendaciones de gobierno corporativo en economías avanzadas. Pero no hubo suerte.

El *Unificado*, ha tratado de remediar esta ausencia que ni Aldama ni Olivencia consideraron relevante; con una inclusión certera aunque primera, de los asuntos críticos que debe incluir la agenda del Consejo de Administración en cuanto a la vigilancia de los asuntos sociales, ambientales o de tipo ético o reputacional. Y no por buenísimo, sino porque estos asuntos son claves para el crecimiento y continuidad del negocio. Pero, ¿saben los CEOs hablar de estos temas?

## Segunda: Mercados financieros, Un modo ilustrado de cuidar el interés propio

De este modo resumía hace algunos meses The Economist su modo de entender la cultura empresarial de la responsabilidad corporativa. El interés por la misma no parece decrecer en el actual contexto económico y continúa extendiéndose también, en los mercados de capitales.

Prueba de ello son los datos presentados recientemente por Eurosif ([www.eurosif.org](http://www.eurosif.org)), que auguran que las principales fortunas del mundo aplicarán un 12% de sus inversiones en los próximos años a negocios y compañías que sean capaces de acreditar buenas prácticas en materia de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Esta es una buena noticia para las compañías españolas, especialmente tras el anuncio de la nueva composición de los índices Dow Jones Sustainability (DJSI).

DJSI ha cumplido recientemente diez años. En la revisión del año pasado, una de cada dos empresas españolas que optaban a formar parte del índice ha sido finalmente incluida en el mismo. Esta circunstancia es excepcional si tenemos en cuenta que, de acuerdo a las reglas de Dow Jones Sustainability Index, sólo aproximadamente el 10% de compañías elegibles son efectivamente elegidas. Ningún otro país puede presumir de tener una proporción tan grande de sus compañías en Dow Jones Sustainability Index.

Dow Jones Sustainability Index World se confecciona con el 10% de compañías más avanzadas en materia de responsabilidad corporativa y sostenibilidad de entre 2500 compañías que constituyen el Dow Jones World Index. Por su parte, Dow Jones Sustainability STOXX Index se construye del mismo modo, pero seleccionando las compañías de entre las constituyentes del europeo STOXX600.

El éxito de las compañías españolas es indudable. Veinte de ellas han sido capaces de acreditar prácticas de gestión lo suficientemente avanzadas como para merecer un hueco en DJSI. Además, Acciona, Iberdrola y Enagas son líderes mundiales en sus respectivos sectores.

Cada año los criterios de selección que usan los analistas se hacen más exigentes en la identificación de modelos de gestión más avanzados y más responsables. Este año, han puesto especial celo en buscar compañías capaces de afrontar con éxito retos de gestión que, con total seguridad, serán críticos en los próximos años. Algunos de ellos son la capacidad de generar confianza en gobiernos o proveedores; la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero; la mejora de indicadores sensibles al grado de conservación de la biodiversidad; o la calidad de las relaciones con las comunidades en las que actúan.

Estas iniciativas se están multiplicando en todo el mundo. Estos son los casos de los principios de inversión socialmente responsable de las Naciones Unidas o las experiencias de Accounting for sustainability del Foro del Príncipe de Gales. Una nueva forma que enriquece las existentes y trata de avanzar en una valoración más adecuada del éxito empresarial.

### Tercera: Eliminación de incentivos perversos y activación de las externalidades

Los sistemas de incentivación son básicos para el buen funcionamiento. Su simplicidad y objetividad son clave. Sin embargo en muchas ocasiones estos tienen defectos inherentes que crean situaciones indeseadas.

Mucho se ha escrito sobre el número de incentivos perversos que evitan el movimiento hacia la nueva dirección. La compartimentación de las decisiones hace que en muchas ocasiones avances que palian una situación perjudican notablemente otras. Estas situaciones se hacen más notables cuando se tratan de normas o subvenciones de la administración, pero a nivel empresarial en muchas ocasiones son la principal causa de incumplimientos y deslealtades.

Existe una especial concentración de incentivos perversos en el campo ambiental y en el de la integridad del comportamiento. En la parte ambiental, sucede principalmente debido a que tratan de incluir una externalidad de forma no disuasoria. Ejemplos como la aplicación del principio de quien contamina paga, pero poco, son claros incentivos para seguir contaminando.

En el campo de la ética y la integridad sucede igualmente. Los objetivos comerciales de las compañías generalmente son señales más claras que las líneas rojas. El Informe Global sobre Corrupción de Transparencia Internacional estima que, tan sólo en los

países en vías de desarrollo y en transición, los políticos y funcionarios gubernamentales corruptos reciben sobornos por un total de entre 20.000 y 40.000 millones de dólares al año, lo que equivale, aproximadamente, a entre el 20% y el 40% de la ayuda oficial al desarrollo. Detrás de esos pagos indebidos se encuentra, en buena parte de los casos, el sector privado.

### Una tasa para el carbono

Un ejemplo de internalización de estas externalidades ha sido la creación de los mercados de carbono o los impuestos ambientales. Quizás el instrumento más eficaz y eficiente diseñado para la lucha contra el cambio climático ha sido aquel que permite establecer un precio para algo que antes no lo tenía. Ante un tema muy complejo y de consecuencias inciertas, lo deseable es un acuerdo sobre una solución sencilla que sea capaz de crear un incentivo universal para reducir emisiones. En esta línea, destacados especialistas y medios de comunicación como *The Economist* sostienen que la creación de un impuesto único y global sobre el carbono permitiría de forma sencilla:

- Internalizar el coste del calentamiento global acercando el precio al coste real de las cosas que producimos y consumimos.
- Evitar el comercio de carbono gratis –que se produce cuando el productor y el consumidor se encuentran en ambientes regulatorios distintos. En términos de GDP, podríamos decir que el 28% de las emisiones que se producen en el sector empresarial se mueven de un país a otro. En caso de China, país que exporta el 13% de su GDP, querría decir que el 13% de las emisiones chinas se consumen en otros países. Esto significa 889.395 kt, cantidad ligeramente superior a las emisiones anuales de toda Alemania, que recordemos es el 6º país emisor.
- Poder invertir en infraestructuras que multipliquen el esfuerzo de las empresas y ciudadanos así como en adaptación a los impactos del cambio climático.

Se trataría de desarrollar medidas que anularan los incentivos perversos y apoyaran por ejemplo, que los bienes y los servicios que adquirimos incluyan la variable carbono en la señal más potente que tiene el mercado: el precio.



---

VISIONES DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL

INNOVACIÓN, MERCADO Y RIESGO:  
VALORES EMPRESARIALES Y CONTRIBUCIÓN SOCIAL

Joaquín TRIGO

*Director Ejecutivo, Fomento del Trabajo Nacional*

Carmen MUR

*Presidenta de la Comisión de Responsabilidad Social Empresarial del FTN*

Isabel VIDAL

*Directora del Máster en Responsabilidad Social Corporativa  
de la Universidad de Barcelona*

**RESUMEN:** La unión de las palabras valor y empresa suele remitir a los títulos cotizados en Bolsa. Otra acepción se refiere a las pautas de comportamiento que se consideran deseables en la actividad individual porque son buenas tanto para las personas que las comparten como para la sociedad. Los valores se pueden enunciar, pero es difícil establecer una jerarquía entre ellos, bien sea en términos sociales o personales.

Cuando se dice que una empresa se comporta de tal o cual manera, se hace referencia a las pautas y criterios usados para su toma de decisiones y la actuación cotidiana. Si se trata de una entidad madura puede tener definida su misión, su visión, sus valores y su estrategia; a veces hay manuales que explican los protocolos y tareas, o un código ético de conducta sobre su responsabilidad real o presunta. Para que una empresa honre a la sociedad en que trabaja, los que la forman deben recordar que son personas y, por tanto, están obligados por la ética. Son ciudadanos y, por tanto, están obligados por las leyes. Son empresa y, por tanto, les obliga el mercado. En el tercer plano se exige que cada decisión pase por los dos filtros previos y por el específico de su condición, donde lo más visible es el beneficio. Este es un objetivo para subsistir, crecer, innovar y cumplir con las obligaciones.

La relación de los valores propios de la empresa no puede hacerse al margen de las personas que la constituyen. De hecho es la agregación de las personas que la forman lo que da la pauta usual y la apariencia de tal o cual manera de actuar de la empresa y de sus relaciones dentro o fuera de su propio ámbito a través de diversas modalidades: responsabilidad, competitividad, eficiencia, respeto de contratos y compromisos, innovación, dedicación, atención a las personas, decisión, calidad, asunción de riesgo, orientación al cliente, rentabilidad.

El pleno encaje de las personas en la empresa pasa por el pleno respeto a los valores y obligaciones de cada profesión. Muchas personas son profesionales, lo que añade a los imperativos éticos y legales que respetan, los que son propios de la función que realizan. Cuando hay contradicciones entre los enfoques personal o profesional y el empresarial o legal, la causa puede radicar en disfunciones o malentendidos que conviene clarificar para evitar distorsiones. Por el contrario, cuando el conjunto de valores es coherente, los costes de transacción (contratos, garantías, supervisión) son bajos lo que aumenta la propensión a invertir a largo plazo, a asumir riesgos de mercado, a establecer contratos por tiempo indefinido y a perseguir beneficios mutuos.

La visión del trabajo cambia con el paso del tiempo. El esfuerzo, la concentración, la tenacidad eran más valorados hace un siglo que en la actualidad. También conviene diferenciar entre los valores puramente laborales, relativos a la producción de bienes y servicios, de los directivos y profesionales que implican capacidades específicas de pensamiento estratégico, influencia, iniciativa, comprensión interpersonal, trabajo en equipo, cooperación, calidad, integridad y liderazgo

## INTRODUCCIÓN

La unión de las palabras valores y empresas remite a los títulos cotizados en Bolsa. Otra acepción se refiere a pautas de comportamiento que se consideran deseables en la actividad individual porque son buenas para las personas que las comparten y para la sociedad.

Apreciar una cosa, en la vida económica, es ponerle precio o estimar lo que se puede pedir o pagar por ella. La idea de la comparación valorativa, en las cosas, se remite a la utilidad relativa que se les atribuye o, a la ordenación de las preferencias de las personas expresadas a través de la disposición a pagar más o menos por ellas. También se tiene aprecio o estima a una persona y esos sentimientos están cerca de otros más profundos sobre lo que es bueno y merece el esfuerzo necesario para obtenerlo.

Está en la esencia de los valores el que la norma que los rige no se cumpla siempre. La validez de los valores vigentes en las sociedades puede cambiar con el tiempo porque pueden llegar a ser “axiológicamente indiferentes (por no ser, para ellas, objetos de preferencias generalizables)” (A. Heller 1970).

En muchas sociedades coinciden grupos con principios, costumbres y valores diferentes. Esta situación puede mantenerse a lo largo de periodos dilatados, sea porque hay un grado de compatibilidad que permite una coexistencia apacible o bien, aunque haya contraposición, si una parte considera valioso perjudicar a otros grupos pero sin llegar a eliminarlos.

Los valores se pueden enunciar (v. A. Compte-Sponville 1995 y M. de Montaigne 1580-88) pero es difícil establecer una jerarquía entre ellos, tanto si se trata de los que afectan a la sociedad, como de los que son privativos de las personas. Así, se suele mencionar el trío vida-libertad-propiedad como si la secuencia fuera significativa, lo que puede discutirse porque para muchos una vida sin libertad vale poco y, de hecho, muchos se arriesgan a perder la vida por defender o conseguir la libertad. También se hace para acceder a la propiedad y ésta es considerada como una extensión de la propia persona, que también se arriesga por defender lo que es legítimamente suyo.

## Valores empresariales

Una empresa no es cosa ni persona (excepto a efectos jurídicos). Es un acuerdo de asignación de recursos con el objetivo de comprar, vender, transformar, transportar, prestar, alquilar, informar y cualquier otra prestación en beneficio de propios y terceros. El que se constituya en forma individual o colectiva, como sociedad anónima o cooperativa tiene implicaciones en cuanto a atribuciones de los relacionados con ella en forma de autoridad para fijar la orientación y asignar los recursos, reparto de ganancias y otras decisiones. A modo de metáfora, se le atribuyen cualidades similares a las de las personas, aunque sin éstas la empresa no existe y, de hecho se crea como una entequeia artificial en servicio a ellas.

Cuando se dice que una empresa se comporta de tal o cual manera, se hace referencia a las pautas y criterios usados para su toma de decisiones y la actuación cotidiana. Si se trata de una entidad madura puede tener definida su misión, su visión, sus valores y su estrategia, a veces hay manuales que explican los protocolos y tareas, un código ético y publicaciones sobre su responsabilidad real o presunta, con certificaciones externas.

Para que la empresa honre a la sociedad en que trabaja, los que la forman deben recordar que son personas y, por tanto, están obligadas por la ética. Son ciudadanos y, por tanto, están obligados por las leyes. Son empresas y, por tanto, les obliga el mercado. En el tercer plano se exige que cada decisión pase por los dos filtros previos y por el específico de su condición, donde lo más visible es el beneficio. Éste es un objetivo para subsistir, crecer, innovar y cumplir con los objetivos de pagar a cada una de las aportaciones a la actividad común, al tiempo que también es el mejor indicador de que las cosas se han hecho bien al aportar al mercado bienes y servicios que para los clientes valen más que lo que se ha pagado por ellos.

La relación de los valores propios de la empresa no puede hacerse al margen de las personas que la constituyen ni sin considerar los mercados a los que sirven. De hecho es la agregación de los comportamientos de las personas que la forman lo que da la pauta usual y la apariencia de tal o cual manera de actuar. Esto puede tener alguno de

los aspectos de la relación que sigue. Entre ellos podría destacar la responsabilidad en tanto que bisturí anticipador para los implicados por la relación empresarial dentro o fuera de su propio ámbito.

- Responsabilidad • Competitividad • Eficiencia • Dedicación
- Respeto a contratos y compromisos • Innovación • Mejora continua
- Atención a las personas • Decisión • Calidad • Asunción de riesgo
- Orientación al cliente • Rentabilidad
- Prioridad a las consideraciones a largo plazo
- Prevención y seguridad laboral

El compromiso con la calidad y la innovación permite fidelizar clientes, estar a la altura de sus expectativas y mejorar las prestaciones de sus productos y servicios. La consideración de trabajadores, clientes y proveedores como personas que son titulares de derechos y obligaciones requiere que la relación eficiente y madura sea libre, bien informada y de beneficio mutuo.

El respeto a contratos, compromisos y obligaciones da confianza y permite actuar pensando en el largo plazo. La flexibilidad para adaptarse a cambios técnicos, de la demanda, la competencia, la coyuntura, el entorno de la regulación y el monetario. La sencillez que hace fácil la vida propia y ajena. La orientación al cliente con rechazo de actitudes oportunistas en forma de abuso de la asimetría informativa u otros. En el fondo todo se remite a un compromiso de dedicación y excelencia que da sentido a la vida y profesión de las personas que la forman.

Los valores empresariales, al contrario de los individuales que remiten a la ética y las costumbres, pueden ser intercambiables. De hecho cuando se valora un producto o las prestaciones de una empresa, se tienen en cuenta muchos aspectos, el precio, la calidad, la duración, la asistencia post-venta, la compatibilidad con otro producto, los plazos de pago, la garantía... y el comprador avezado valora cada uno en función de la importancia que le asigna personalmente.

## Valores profesionales

El pleno encaje de las personas en la empresa pasa por el pleno respeto a los valores y obligaciones de cada profesión. Muchas personas son profesionales, lo que añade a los imperativos éticos y legales que respeta, los que son propios de la función que realiza. Desde el juramento hipocrático de los médicos a los códigos de los colegios profesionales hay pautas de actuación que reflejan los valores subyacentes, que deben aplicarse en la vida laboral e inspirar actitudes y comportamientos que no hayan sido establecidos formalmente.

Cuando hay contradicción entre los enfoques personal o profesional y el empresarial o el legal la causa puede radicar en disfunciones o malentendidos que conviene clarificar para evitar distorsiones. Por el contrario, cuando los valores son coherentes entre sí, la conducta de las personas es previsible, el estudio acerca de su capacidad de cumplimiento de obligaciones es superficial o innecesario, si las reglas son sensatas también son fáciles de cumplir. En estas situaciones, el coste de transacción, que incluye contratos, averiguaciones, asesorías, garantías, supervisión y exigencias de cumplimiento o penalización es bajo, lo que aumenta la propensión a invertir a largo plazo, a asumir riesgos de mercado, a contratar por tiempo indefinido y a corresponder al buen trato de forma recíproca. Si se añade la consideración del esfuerzo y el mérito y una administración servicial y eficiente se tienen las condiciones para conseguir y mantener un país desarrollado.

La visión del trabajo cambia con el paso del tiempo. El esfuerzo, la concentración y la tenacidad eran más valorados en el siglo XIX y principios del XX que en el s. XXI (v. C. Obeso 2008). El Ministro de Trabajo, Sr. C. Corbacho dice en un artículo de 2009 que: “El nuevo modelo económico deberá conjugar valores que habían quedado arrinconados: el del trabajo y el esfuerzo, con otros que apenas hemos incorporado, los que se derivan de la sostenibilidad”. También conviene diferenciar entre los valores puramente laborales, que conciernen a la producción de bienes y servicios y las relaciones que involucran y los específicamente directivos o profesionales que tienen que contar con dimensiones como la eficiencia, la capacidad de anticipación, relaciones personales y, entre otras, la capacidad de influencia y de aprendizaje. Entre los valores profesionales destacan:

- Flexibilidad • Autoconfianza • Integridad • Identificación
- Lealtad • Conocimiento organizativo • Pensamiento Analítico
- Pensamiento Conceptual • Orientación al éxito • Iniciativa • Orientación al cliente • Comprensión interpersonal
- Impacto e influencia • Capacidad crítica • Desarrollo de interrelaciones
- Desarrollo de personas • Esfuerzo • Dirección de personas • Trabajo en equipo • Cooperación • Negociación • Autocontrol • Preocupación por orden y calidad • Liderazgo • Toma de decisiones • Solución de problemas.

Parte de las cualidades mencionadas pueden aprenderse, otras son propias del carácter de la persona o vienen exigidas por la función que desempeña. Hay otra de más enjundia y a la que se da menos atención. Se trata de la protección del entorno institucional en el que han florecido las empresas y en el que pueden cambiar para adaptarse a las sociedades en que trabajan y a las personas a las que sirven. La empresa es una figura asociativa que ha sido eficaz para innovar, crear riqueza y resolver problemas y carencias de la sociedad, lo que la hace atractiva para quienes sustentan valores contrapuesto a

los que la han permitido prosperar o, simplemente, para que cubran carencias sociales que están fuera de su ámbito o, meramente para que embaucadores almibarados, asesores sin herramientas, políticos sin programa o contrarios al sistema de libre empresa busquen transformarla, explotarla o disolverla.

## PARADIGMAS CONTRAPUESTOS

El enfoque de la producción es el propio de la empresa. El de la distribución concierne al mercado y la política. Los valores propios de una actividad pueden ser incompatibles con los de otra y quienes son hábiles en la gestión empresarial pueden desconocer el modo de tratar con problemas externos, sin precedentes orientadores, y que se presentan como oportunidades de negocio o herramientas valiosas para prevenir contingencias indeseadas, pero que podrían ser lo contrario. De ahí la relevancia de cotejar los valores propios de la empresa tradicional –*neoclásica*– con las propuestas responsabilistas de la empresa o, en otras palabras, el enfoque del paradigma *shareholder* vs. *stakeholder*.

### 1. *Un objetivo vs. muchos objetivos*

El primer tipo de empresas busca el beneficio, que es, a la vez, una finalidad y un indicador de la eficacia con que se ha servido a la clientela ofreciéndole algo que para ella vale más de lo que paga por obtenerlo mientras que la empresa obtiene un precio superior al coste de producción. Eso exige una adaptación continua para exceder las expectativas de los compradores y mantener viva la empresa, sus empleos y mercados a lo largo del tiempo.

El segundo tipo tiene muchos objetivos. Exceder las exigencias legales en el ámbito medio ambiental y laboral y añadir un componente de acción social así como estar a la altura de las expectativas de los *stakeholders*, que pueden tener preferencias contrapuestas –no siempre confesadas– y cambiantes. Como es imposible atender a todas las peticiones presentadas por quienes no hacen aportaciones a la producción, y como tampoco se puede hacer un *trade-of* adecuado entre unas y otras, es posible obtener varios objetivos inmediatos al tiempo que deteriorar la capacidad de supervivencia a largo plazo de la empresa.

### 2. *Cooperación espontánea vs. consciente y deliberada*

La primera trabaja –en la mayor parte de los casos– para personas a las que desconoce, que pueden cambiar de productos y de proveedor del mismo modo que ella misma

cambia de los suministradores que la surten de servicios y materiales. Los trabajadores también son libres de cambiar de empresa, por lo que la voluntad de retener a clientes, proveedores y empleados exige una atención continuada a todos los que tienen algún vínculo, a los que hay que conocer y atender, so pena de perder la relación y lo que aporta.

La segunda requiere la participación directa de todos los afectados por la actividad empresarial, que suelen tener preferencias y orientaciones difíciles de conciliar y que, en muchos casos escapan a las competencias y conocimientos de la empresa que intenta tenerlos en cuenta.

### *3. Producto y servicio vs. reputación*

La panoplia de ofertas empresariales es precisa. Se puede enumerar, imprimir en forma de catálogos, folletos o facilitar el acceso a través de diversas vías que van desde Internet hasta los días de puertas abiertas. El buen nombre de la empresa deriva de la eficiencia y calidad conseguida y mantenida. Es el subproducto de un trabajo bien o mal hecho. El eje de la actividad es el servicio al cliente.

La reputación es un objetivo en sí mismo al que se dedican recursos internos y externos para demostrar y difundir la actividad realizada. Se participa en la oferta de información para aparecer en diferentes rankings, se pagan costosos anuncios que glosan las aportaciones consideradas sociales o relacionadas con el medio ambiente. El centro de actividad es la imagen.

### *4. Capital, conocimiento, experiencia vs. relación*

La primera atiende a los factores que permiten su subsistencia y su crecimiento. La trayectoria de eficiencia y cumplimiento, la capacidad de mantener y mejorar los productos y prestaciones es la tarjeta de presentación de la empresa.

En la segunda cuentan las relaciones con los grupos de interés, que son heterogéneos, que tienen diferentes prioridades y métodos de presión, que pueden ser propensos a ayudar o preferir el daño a la imagen de la empresa a fin de evidenciar su fuerza y capacidad de represalia en caso de comportamientos discrepantes de sus valores.

### *5. Innovación vs. diálogo*

Para la primera el producto y el servicio hablan por sí mismos. La experiencia del consumo, la calidad de la atención, las prestaciones y las diferentes características relevantes marcan la relación con los destinatarios de su actividad, a los que obviamente, se pregunta por su grado de satisfacción, sus expectativas y sugerencias.

En la segunda es la información sobre el grado de cumplimiento de acuerdos previos, de la insistencia en nuevos avances en tal o cual área relevante para los interesados, pero irrelevante para quienes sostienen a la empresa con sus compras y, también de poca importancia para las Administraciones Públicas que, en los países democráticos, representan la opinión y preferencias de la población y pueden imponer por ley lo que consideran conveniente.

### *6. Mejorar el producto vs. cambiar el mundo*

La empresa trabaja en un ámbito microeconómico. Le importa lo que conoce. Está segura en las materias en las que tiene un conocimiento y capacidad, en lo que se puede comprometer con certeza de poder cumplir con sus compromisos. En la medida en que lo hace ayuda a hacer un mejor uso de los recursos escasos con lo que reduce las carencias y facilita la plasmación de las preferencias de las personas. Más allá de las preferencias relevadas por las personas, carece de un esquema deseable de configuración social que debe resultar de la interacción del conjunto de la ciudadanía.

La segunda busca, de forma directa, un mundo mejor que se ajuste a sus valores. Está dispuesta a soportar lo que contribuye a su fin al tiempo que cuestionar y combatir lo que vaya en contra. Considera que sus valores son superiores a otros y merecen ser materializados en las organizaciones y las diferentes instancias sociales, entre ellas las empresas que tienen recursos que desean asignar al progreso de sus valores.

### *7. Profesionalidad vs. militancia*

Las personas que trabajan en las empresas conocen su función, sus obligaciones, sus posibilidades de incidir en los cambios graduales o drásticos de su actividad, pero no aspiran a cambiar la sociedad ni consideran que su actuación vaya más allá de su opinión y su voto, por lo que respetan los enfoques y preferencias ajenas.

La militancia va más allá de la definición. Pasa de la voluntariedad a la obligación. La Comisión Europea (2002) define la Responsabilidad Social Corporativa (RSE) como “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en sus relaciones con sus stakeholders”. La militancia la ve como “el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y las operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” (M. de la Cuesta y C. Valor 2003).

### *8. Producir y crear vs. repartir y devolver lo que la sociedad nos ha dado*

Para la empresa la producción es crear valor. La diferencia que hay entre los costes de suministro y el ingreso obtenido es el valor añadido que se distribuye entre sueldos y salarios, intereses, impuestos y, si los hay, beneficios. En el proceso de producción, distribución y a lo largo de las diferentes operaciones se crea y mantiene la capacidad de aportar valor, lo que no es un subproducto automático de la actividad empresarial sino la evidencia de la aportación de valor sin la que las empresas desaparecerían.

Devolver a la sociedad lo que nos ha dado solo es una frase apropiada para quien no crea valor. No compete a la empresa decirlo sino crearlo. El reparto aspira a la capacidad de gestionar una parte del valor generado en forma de transferencias donaciones, contribuciones, pagos etc. que servirían a la causa responsabilista y sus valedores. Ese reparto adicional reduce los medios disponibles para el mantenimiento de la actividad, la reinversión y la innovación, la retribución del capital y la aportación fiscal.

### *9. Resultados y objetividad vs. intenciones y subjetividad*

La primera es juzgada por sus resultados. Si funciona podrá seguir siendo activa, caso contrario no se le fiarán las compras, se le negarán créditos y ampliaciones de capital lo que la llevaría a la desaparición. La empresa asume y se le exige la responsabilidad por lo que hace y lo que consigue.

Organizaciones militantes han acosado a empresas acusadas de daños al medio ambiente, deterioro de la estética del paisaje y otros. En algunos casos se supo que la causa alegada para la campaña de descrédito e incluso para la destrucción de instalaciones era ficticia. Como la intención era llamar la atención sobre tal o cual aspecto, y eso se logró, nunca se consideró que hubiera obligación –legal o simplemente ética– frente a la empresa perjudicada (v. D. Vogel 2005). Estas organizaciones no asumen responsabilidad por lo que predicán ni su legitimidad para exigir el cumplimiento de expectativas de algunos grupos presuntamente afectados por la actividad empresarial.

### *10. Rigor, objetividad vs. apelación a sentimientos*

La empresa conoce sus restricciones, los clientes, la competencia, la realidad del oportunismo. Sabe que debe retribuir a los medios de producción. Es consciente de que sus conocimientos se limitan a un ámbito reducido por lo que no pretende dar soluciones a problemas de los que sabe poco o nada. Distribuye los recursos generados entre las diferentes partes que contribuyen a la creación de valor y confía en que la rea-

signación de esos recursos se haga, en cada caso, con el mejor conocimiento disponible, que ella no puede juzgar.

La apelación a la ética, la solidaridad o la bondad de los fines perseguidos suele ser una justificación de actividades no productivas, del activismo descalificador y la confrontación entre juicios de valor. La proclamación de que se trabaja para otros, para el futuro o para el planeta pretende legitimar la descalificación de las actividades que se deploran.

## ÉTICA Y EFICIENCIA

El moralista escocés Adam Smith, autor de *The Theory of Moral Sentiments* explicó el modo en que el mercado insta a cada uno a buscar el bienestar de los demás. Lo expresó así: “Ninguno por lo general se propone originariamente promover el interés público, y ni acaso conoce como lo fomenta cuando no abriga tal propósito. Cuando prefiere la industria doméstica a la extranjera, sólo medita su propia seguridad, y cuando dirige la primera de forma que su producto sea del mayor valor posible, sólo piensa en su ganancia propia; pero en este y en otros muchos casos es conducido, como por una mano invisible, a promover un fin que nunca tuvo parte en su intención. No es contra la sociedad el hecho de que este laudable fin deje de ser por todos premeditado, porque, siguiendo cada particular por un camino justo y bien dirigido, las miras de su interés propio promueven el del común con más eficacia, a veces que cuando de intento piensa fomentarlo directamente” (libro IV Cap. II).

También consideró la ingerencia de los políticos en la actividad empresarial: “Cual sea la especie de industria doméstica más interesante al empleo de un capital, y cuyo producto puede ser probablemente de más valor, podrá juzgarlo mejor un individuo interesado que un ministro que gobierna una nación. El magistrado que intentase dirigir a los particulares sobre la forma de emplear sus respectivos capitales, tomaría a su cargo una empresa imposible a su atención, impracticable por sus fuerzas naturales, y se arrogaría una autoridad que no puede fiarse prudentemente ni a una sola persona ni a un Senado, aunque fuera el más sabio del mundo, de manera que en cualquiera que presumiese de bastarse por sí sólo para tan inasequible empeño sería muy peligrosa tan indiscreta autoridad”.

Esta visión se mantuvo en la corriente central de la economía y aún con más precisión en la actualidad, en autores como W. J. Baumol y S. A. Batey Blackman (1991): “...para ser efectivo, el mecanismo del mercado depende de la búsqueda del interés propio... y la imposición de normas que imponen igualdad extrema son capaces de minar sus obras e impedirle generar el flujo de abundancia económica que le caracte-

riza”. Estos autores añaden que para conseguir la eficiencia asignativa que le es propia se requiere que el mercado sea perfectamente competitivo o, al menos, perfectamente contestable. Por otra parte, en la misma obra advierten del peligro de que los directivos empresariales asignen recursos de las empresas, esto es, que pertenecen a otras personas, para influenciar el curso social y político de los acontecimientos.

The Economist (2005) insiste en que las empresas no deben tratar de hacer el trabajo del gobierno, así como éste no debe tratar de hacer el trabajo de las empresas por los objetivos de cada uno son diferentes, o deberían serlo. Por eso, la “asociación” entre los dos es siempre muy sospechosa. “Los gerentes, en su calidad profesional, no deben preocuparse del bien público: no tienen capacidad ni mandato democrático para hacerlo, y el quehacer cotidiano no debería dejarles tiempo ni siquiera para pensarlo”. La actuación legal para satisfacer a la clientela ya crea los medios que permiten atender a las personas necesitadas y la provisión de los medios necesitados que necesitan las Administraciones Públicas para ese socorro. Hacer algo adicional y directo, cuando hay confrontación de valores es, cuando menos, algo delicado.

En definitiva, la mezcla de paradigmas (v. James M. Roberts 2009 y 2010) contribuye a la degradación de la empresa al desviarla de su prioridad más importante, y, por tanto, ésta debe integrar las pautas de responsabilidad con los valores de la empresa tradicional.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UNA PERSPECTIVA INTEGRADA**

Desde esta perspectiva, la responsabilidad social empresarial (RSE) implica atención a las obligaciones de toda índole exigidas por la regulación y la toma en consideración de los compromisos libremente asumidos más allá de las normas legales. La empresa tiene en cuenta los intereses legales y legítimos de las partes con las que se relaciona para prevenir inconvenientes potencialmente lesivos para terceros y para ellos mismos. La RSE parte de un imperativo ético que, cuando se cumple, promueve la autoestima. Responde a un imperativo social y genera tranquilidad. Es un elemento que mejora la calidad de las relaciones y aporta mejor motivación y mayor fidelidad

La RSE delimita las opciones aceptables en cada momento. Impide decisiones oportunistas y errores peligrosos. Facilita la conducta que mejora la reputación, da confianza a terceros y reduce los costes de transacción. El coste de oportunidad deja de ser un sacrificio porque el saldo neto de la operación es positivo, de manera que un egoísmo benevolente puede basarse exclusivamente en esta ganancia.

La RSE no es una garantía de no cometer errores, ni hay nada que lo sea. Garantiza que no se incurrirá en determinadas conductas para actuar contra las normas, las costumbres o la lealtad debida. El comportamiento realizado en el marco de la RSE es siempre defendible y evita conflictos derivados de la lesión de derechos y expectativas de terceros. Al evitar conflictos se ahorran enemigos, pleitos, represalias y, posiblemente, pérdidas que podrían superar a las ganancias inmediatas rechazadas. Esto permite concentración en los riesgos derivados de los cambios en el mercado, es decir anticiparlos o promoverlos, según el caso. En la vida empresarial estos riesgos son inevitables, los otros es preciso eludirlos.

La RSE permite obtener amplias y buenas relaciones que son un activo personal y económico. Las personas, en líneas generales suelen ser más sensibles a los aspectos negativos de una relación que a los positivos. Dice el refrán que “grabamos las ofensas en diamante y los favores recibidos en agua”. En la medida en que la RE insta a evitar resultados y circunstancias ingratas para las personas involucradas en la actividad de la empresa, previene frente a los daños potenciales. En la misma medida que responde a lo que ha ofrecido, da seguridad a sus relaciones de que pueden contar que la empresa honrará sus propuestas, la relación tiende a mantenerse y a repetirse. La RSE evita los perjuicios explícitos y la pérdida de oportunidades personales por falta de cuidado en la carrera de quién trabaja en la empresa. Detectar y promover el talento mejora el potencial humano de la empresa y es la base del desarrollo futuro

La RSE es prevención. Una máxima ética universal es “*primun non nocere*”. Eso vale para la anticipación de contingencias perjudiciales debidas a la acción u omisión. La prevención evita sustos y ayuda a responder rápidamente a las contingencias adversas. Es el mejor seguro y el más barato pues, aunque hay contingencias que se pueden asegurar, la prima es menor cuando hay medidas que minimizan el daño que se puede sufrir por negligencia y distracción. La prevención inserta en las normas internas, y cuidada a través del ejemplo reiterado, es el eje de una cultura de mantenimiento y atención que se transmite mediante la práctica cotidiana en beneficio de las personas y de la protección del patrimonio colectivo. Curiosamente es un tema poco considerado por los responsabilistas profesionales.

La RSE no es una panacea. El ejemplo, aunque se aprecie, no siempre es seguido ni se interpreta adecuadamente. Al contrario, es fácil contagiar el desánimo y la negligencia. Incluso, quién evidencia dedicación y orden, asunción de competencias y responsabilidades, puede ser tildado de presuntuoso y de fingir, corre el riesgo del aislamiento y la falta de cooperación ... excepto que se trate de la dirección, y aún ésta puede recibir menos aquiescencia y generar más relajamiento, pues siempre estará al quite para compensar las deficiencias ajenas. Si el comportamiento es fingido, será detectado y desacreditará a quien haya optado por esa vía. La cultura del cumplimiento,

el ascetismo y la dedicación son fáciles donde el ambiente social es sobrio y esforzado, teniendo en cuenta que esfuerzo y seriedad son compatibles con la alegría. Lo contrario de seriedad es frivolidad y lo contrario de alegre es triste. Se puede compaginar seriedad y alegría haciendo a la vez tarea de equipo

Las circunstancias adversas ponen a prueba la solidez de la vida empresarial. Así, cuando por fuerza mayor hay que reducir puestos de trabajo, por más cuidado que se tenga, pueden surgir agravios comparativos que hacen más difícil lo que por sí solo ya es complicado. En estos casos, la información continua de la evolución de las actividades anticipa el desenlace y, en ocasiones, permite la supervivencia. Hay personas que consideran que la información sobre la actividad de la empresa no les concierne, que su obligación se limita a una prestación laboral preestablecida y que la posibilidad de promoción profesional, o será automática o les queda demasiado lejos para desvelarse por ella.

La RSE aporta un marco de referencia para todos los miembros de la empresa, lo que hace que la conducta sea más predecible y la elusión de obligaciones más rara. Si se consigue que la empresa se organice en torno a valores compartidos, el coste de supervisión desaparece. La ineficiencia  $X$  es la diferencia que existe entre la productividad real y la potencial. La noción deriva de la investigación de H. Leibenstein 1976 y 1992. Se origina porque el coste de la supervisión sólo se lleva hasta el punto de que el coste que añade equivale a la pérdida que evita. A partir de aquí el rendimiento es subóptimo. Si los objetivos y valores formales de la empresa coinciden con las prioridades de los empleados esta diferencia se reduce y el rendimiento puede aumentar por efecto de la motivación, la difusión del conocimiento, el impacto del comportamiento en equipo y de la atención que comporta.

La RSE no es marketing. Cada producto o servicio se vende según sus características. Las encuestas a los consumidores informan de sus metapreferencias, eso es, de lo que les gustaría que les gustase. Más allá de lo que se afirma en los sondeos, lo que importa es el acto de compra. Eso es la preferencia revelada.

Sólo hay un paradigma de gestión de la empresa. Sólo hay eficacia con una meta precisa, con un objetivo que a la vez es indicador cuantificado de logro. El beneficio muestra que el valor alcanzado dando a la sociedad lo que desea excede el coste de los factores productivos. Atender a muchos intereses es no atender a ninguno. Es coartada para la ineficiencia y centra la RSE en formalismos de información e imagen

Las decisiones empresariales pasan por tres filtros: El de la racionalidad económica, que obliga a servir al mercado, el de la legalidad y el de los principios éticos, que sustentan quienes toman sus decisiones. En este plano, hay muchas opciones, pero en la decisión no entran todas y, si bien desde el exterior de la empresa las cosas se ven de forma diferente, internamente se atiende a los dos primeros aspectos, que deben sustentarse en un enfoque ético sólido y sostenible a largo plazo.

Otras personas creen que, es preciso atender la “expectativa de los stakeholders”, objetivo abierto a muchos grupos. Se puede dialogar con las ONG sin compartir sus planteamientos. Se las debe escuchar atentamente. No son expertas en gestión, en creación de riqueza, ni eficiencia, pero se les supone, buena voluntad y dan una opinión sobre los temas que les importan. Su especialidad no es la consultoría de gestión ni suelen aceptar responsabilidad por sus consejos y acciones.

Las decisiones empresariales tienen una voluntad optimizadora sujeta a restricciones técnicas, presupuestarias, de aceptabilidad del mercado, éticas, etc. En todas ellas, y especialmente en las de tipo social, además, es preciso tener en cuenta tres factores:

- El cliente y la aceptabilidad con que recibirá la innovación.
- La competencia y sus reacciones.
- El oportunismo, es una constante en el comportamiento humano que puede aparecer si encuentra oportunidad.

En la actividad de la empresa se realizan presiones tendentes a respetar y desarrollar los derechos humanos. La organización principal en este ámbito es el sindicato. Tiene una larga tradición de actuación, de análisis, de propuestas y hasta de heroísmo individual que, junto con su implicación continua y su representatividad legal, le convierte en el interlocutor por excelencia, sin mengua de las instituciones públicas.

La RSE no es una estrategia que permita atender a todos los problemas de la gestión empresarial, la sociedad y el medio ambiente. En todos tienen un papel la Administración Pública, las empresas y otro diferente las personas. En países desarrollados las exigencias medioambientales aumentan y se hacen más profundas con rapidez. La sociedad se hace más compleja y las empresas reciben una competencia creciente y exigencias mayores de unos clientes que acceden con facilidad a gran cantidad de información. Por más que la tensión aumente la empresa no está aislada en su medio físico y tiene que apoyar aquello que se hace en su comunidad, tiene que colaborar y ayudar para, a su vez, ser oída y atendida. Más allá de su función, puede pensar en los otros y ayudar -sin perjudicarse- a quien no se puede valer por sí solo.

La RSE no es comunicación. La información de actividades y acciones de la empresa no directamente relacionada con la actividad propia puede ser pernicioso. El consumidor se preocupa de lo que percibe, de modo que cualquier fallo puede ser amplificado si se atribuye a negligencia o falta de concentración en la actividad.

En torno de la RSE hay confusión, especialmente sobre la necesidad y modo de certificar el papel que tienen que jugar las AA. PP. y el papel de outsiders que se consideran implicados. La orientación relevante para las empresas es la de la Organización Internacional de Empleadores (OIE), sección patronal de la OIT con sede en Ginebra y con web [www.ioe-emp.org/es/index.html](http://www.ioe-emp.org/es/index.html)

## RAZONES DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

La empresa es una entidad responsable. Lo es por motivos diversos. Se lo exige la regulación fiscal, la medioambiental, la laboral, la mercantil, la registral, la contable, la de calidad, la de protección de compradores y usuarios, la de protección de datos personales, la de defensa de la competencia y un largo etc. Le interesa ser responsable para fidelizar clientes y empleados. Le conviene serlo con los proveedores y con las entidades financieras. Debe serlo ante el accionariado, los tomadores de bonos y otros títulos de deuda que emite. Sobre todo, la ética le impone una atención especial a las consecuencias de sus actos, a fin de prevenir contingencias indeseadas y evitar los riesgos o de minimizarlos en caso contrario, así como atención a compensar los fallos y sus consecuencias.

Para muchos la empresa es la organización más responsable que existe. Sin embargo, debe serlo aún más y puede conseguirlo. La empresa está obligada a una mejora continua para superar las expectativas de sus clientes y las aportaciones de sus competidores. Es un medio para la satisfacción de necesidades de terceros y para generar los medios de vida de quienes la configuran. También incide en las expectativas e ingresos de quienes se relacionan comercialmente con ella, de las instituciones públicas, a las que contribuye con sus productos y servicios, así como con sus contribuciones fiscales y donaciones.

La corrección de la conducta empresarial responde a la conveniencia práctica, la vivencia de valores asumidos o ambas cosas a la vez. La conveniencia arraiga en la propia naturaleza humana que insta a devolver mal con mal y propende a responder al bien con el bien. Aunque lo segundo no siempre es cierto, debido a que el oportunismo (búsqueda del beneficio propio con dolo), la envidia y otras manifestaciones de la maldad existen. Lo primero es verdad y el buen juicio insta a no dañar a los demás, aunque con ello solo se persiga la protección propia.

La ética de la responsabilidad aporta ventajas que instan a adoptarla como criterio y guía personal (v. J. Trigo 2007). El comportamiento cuidadoso frente a las normas y personas, sea cual fuere la naturaleza de la relación que se considere, evita sanciones y errores, previene frente a daños que puedan producirse, da tranquilidad frente a las implicaciones de comportamientos dolosos que pudieran generar sanciones, represalias o desafección y, por tanto, permite centrarse en actividades positivas que mejoran los resultados, las relaciones y la satisfacción personal que se consigue cuando se eluden riesgos y comportamientos cuestionables.

La responsabilidad incide directamente en la calidad de la estrategia empresarial, en su imagen y reputación, en el ambiente interno y las relaciones externas (v. C. K. Prahalad, M. E. Porter, M. R. Kramer y otros (2003). Aporta confianza y predictibilidad, con lo que reduce los costes de estudio, de información, aseguramiento, contrata-

ción y supervisión de otros, lo que redundará en la mejora de la calidad de las relaciones, el progreso de la comunidad y la rentabilidad de las inversiones.

Con el enfoque de valores la comunidad delimita lo que es un valor y, normalmente considera que es valiosa la conducta que beneficia al conjunto, sea por altruismo o heroísmo circunstancial. Normalmente la actuación conforme a valores es benéfica para la sociedad y quien los respeta obtiene reconocimiento. En este sentido, el enfoque de valores en el campo empresarial, directivo y profesional, genera pautas de comportamiento buenas para la sociedad y la empresa.

## REFERENCIAS

- Baumol William J. y Sue A. Batey Blackman “Perfect Markets and Easy Virtue. Business Ethics and the Invisible Hand” Ed Blackwell 1991.
- Comisión Europea “Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”. Bruselas 2.7.2002.
- Compte-Sponville, Andre “Pequeño tratado de las grandes virtudes” 1995 Ed. Espasa 1998.
- Corbacho, Celestino “Un cambio de modelo productivo” El Periódico de Catalunya, 15/07/2009.
- Cuesta Marta de la y Carmen Valor “Responsabilidad Social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España” Boletín Económico de ICE n. 2755 20-26, enero 2003.
- Echeverría Javier “Ciencia y valores” Ed. Destino Barcelona 2002.
- Economist The «The good company: A survey of corporate social responsibility» Ed The Economist Newspaper, 2005.
- Heller Agnes «Hipótesis para una teoría marxista de los valores» (1970) Ed. Grijalbo 1974.
- Montaigne Michael de, “Assaigs” (1580-1588) Ed. Proa Barcelona 2009.
- Obeso, Carlos “Trellall i valors. El significat del treball avui a Catalunya” Ed. Fundació Lluís Carulla & Esade 2008.
- Prahalad C. K., A. Hammond, M. E. Porter, M. R. Klaner et al. “Harvard Business Review on Corporate Responsibility” Ed. Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Roberts James R. “Socially Responsible Corporations: Whose Wealth Are They Spreading Around?” Veb Memo 2720, Ed. The Heritage Foundation 2009.

- Roberts James R. "How Corporate Social Responsibility (ISO 26000) Mandates Undermine Free Markets" Ed. The Heritage Foundation 2010.
- Smith Adam "Teoría de los sentimientos morales" (1759). Traducido por Carlos Rodríguez Braun. Ed. Alianza; Madrid, 1997.
- Smith Adam "Investigación de la naturaleza y causas de la Riqueza de las Naciones" (1771) traducción de José Alonso Ortiz, publicada por la Redacción de España Bancaria 1794.
- Trigo Portela Joaquín "Razones y principios de la responsabilidad empresarial". Foment del Treball Nacional n. 2.116, 2007/1.
- Trigo Portela Joaquín "Valores profesionales y empresariales" en Boletín electrónico del CIES n. 72, julio 2009.
- Trigo Portela Joaquín "Responsabilidad, valores y ética" Boletín electrónico CIES n. 77, febrero 2010.
- Vogel David "The Market for Virtue. The potential and Limits of Corporate Social Responsibility". Ed. Brookings Institution Press, 2005.



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD:  
RELACIONES SINÉRGICAS PARA LA INNOVACIÓN

Amadeo PETITBÒ

*Universidad Complutense de Madrid*

Juan Luis MARTÍNEZ

*IE Business School*

**RESUMEN:** Los últimos años han sido testigos de una reiterada presentación de argumentos relacionados con la Responsabilidad Corporativa (RC). Pero se ha hablado poco de las obligaciones y responsabilidades empresariales en un marco fuertemente competitivo o golpeado por la inmisericorde crisis económica.

Sorprendentemente, en la arena donde tienen lugar los debates, los empresarios y los directivos empresariales han sido los grandes ausentes.

La ponencia pretende desarrollar una reflexión en relación con la RC considerando que las empresas, el mercado y la competencia son los protagonistas principales en un entorno globalizado y competitivo.

Las empresas no deben sustituir a los gobiernos ni éstos deben intervenir en la conducta de las empresas más allá de lo que establezca el ordenamiento jurídico que, por supuesto, es susceptible de cambios.

Con estos elementos como referencia, la ponencia pretende reflexionar sobre la dimensión social de la competencia, las estrategias empresariales en un marco competitivo, los problemas relacionados con la vulneración de las normas de defensa de la competencia, las ventajas competitivas, los fallos de la responsabilidad competitiva, y, por último, la RC como posible elemento de diferenciación que puede contribuir a mejorar/empeorar la posición competitiva de las empresas en los mercados, ofreciendo criterios acerca de las posibilidades de que la RC pueda ser considerada como “estratégica”.

## INTRODUCCIÓN

Los últimos años han sido testigos de una reiterada presentación de argumentos –unos débiles, otros no tanto– acerca de la pretendida pertinencia y bondades de la Responsabilidad Corporativa (RC) pero se ha hablado menos de las responsabilidades de las empresas en un contexto fuertemente competitivo, especialmente exigente en el actual marco de crisis económica y de falta de ideas contundentes acerca de cómo salir airoso de la misma. En dichas presentaciones han participado, principalmente, ciudadanos pertenecientes a los movimientos sociales; en menor medida, la comunidad universitaria; y, tangencialmente, las Administraciones públicas, entendidas en su sentido más amplio. La participación de los altos representantes de las empresas y de sus accionistas, como tales, ha sido testimonial, a pesar de la existencia de organizaciones empresariales, algunas de ellas directamente relacionadas con la cuestión, y de departamentos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el seno de muchas empresas<sup>1</sup>. El hecho de que hoy nos reunamos representantes de los distintos grupos mencionados sólo merece parabienes y refleja el acierto del planteamiento de este Foro y la eficacia en la organización del mismo.

Sin embargo, las alegaciones expresadas en dichas presentaciones han sido reflejadas en los medios de comunicación, con mayor o menor detalle y precisión. A ello han contribuido todos aquellos que han hecho de la RC una profesión a la que pueden aplicarse los principios de la elección pública.

Por las razones expuestas, sostenemos que el debate ha sido escaso. Incluso cuando algunas voces proponían una regulación de la RC; es decir, la regulación de algo excepcional que debe ser de naturaleza voluntaria y la intervención de unas rentas cuyo destino, una vez cumplidas las obligaciones tributarias, corresponde a las empresas y a sus accionistas.

Nótese que a lo largo del texto se asume la terminología al uso respecto al tema que nos ocupa, pero sólo a efectos de mantener un lenguaje común y no por que aceptemos las implicaciones de este lenguaje. Preferimos el término de Responsabilidad Corporativa al de Responsabilidad Social Corporativa pues la responsabilidad de las empresas es social en sí misma.

La libertad de empresa incluye la libertad de decisión acerca del uso y destino de los excedentes empresariales contabilizados después de la aplicación de las normas y obligaciones correspondientes al estado natural de las cosas en una economía mo-

---

1 Como ejemplos de posiciones distintas puede verse R. Pueyo (2005) y CEOE (2003). Las relaciones entre dichos departamentos y los directivos empresariales, con mucha frecuencia, todavía es escaso.

derna. Es cierto que las empresas tienen como primer objetivo la maximización de su beneficio, cuestión que conlleva la creación de empleo y riqueza y la contribución al crecimiento económico. Pero también pueden expresar su intención de contribuir con nuevos recursos a la cohesión social –y a otros objetivos altruistas– más allá de lo que les corresponde como unidades productivas sometidas a normas de entendimiento y uso comunes como, por ejemplo, aquellas relacionadas con la fiscalidad, la disciplina contable, la transparencia, el sometimiento a las normas de defensa de la competencia y de respeto a los contratos y a los derechos de los trabajadores, así como la aceptación de las normas de general aplicación. Lógicamente, las propias normas del mercado imponen la aceptación de unos principios de conducta éticos, las buenas prácticas y una vigilancia, adaptada a las leyes de cada momento y lugar, en relación con los proveedores, clientes, empleados y accionistas.

Las empresas operan en entornos competitivos. Uno de los objetivos de la competencia es la eficiencia. La competencia fuerza la conducta de las empresas para que éstas ofrezcan precios menores y una mejor oferta (cuantitativa y cualitativamente) lo que exige una permanente atención a la innovación. La competencia tiene una dimensión social inequívoca. Por ello, la extensión de la competencia y el control de las conductas anticompetitivas contribuyen, por una parte, a asegurar el funcionamiento competitivo de los mercados y, por otra, a controlar la inflación, estimular el crecimiento y la innovación y, por supuesto, la ocupación. Pero, al mismo tiempo, contribuyen a la eficiencia económica y al bienestar de los ciudadanos. Contribuyen, en definitiva, a la cohesión social<sup>2</sup>.

Las empresas no deben sustituir a los gobiernos ni los gobiernos deben intervenir en la conducta de las empresas más allá de lo que establece el ordenamiento jurídico. Ni los “nuevos altruistas” –que operan al margen del riesgo– deberían sustituir los intereses de los accionistas y consumidores. El ordenamiento jurídico debería atender, sobre todo, a la competitividad empresarial, fuente de progreso y de cohesión social.

El análisis de la evidencia, pone de manifiesto que, en muchas ocasiones, las posibles violaciones de principios básicos no tienen su origen último en las conductas empresariales sino en la legislación empresarial de muchos países y en las prácticas de las Administraciones públicas. Más allá de la creencia de que la pobreza y el subdesarrollo tienen su origen en el mercado, la realidad pone de manifiesto que las causas de la miseria y de la falta de desarrollo residen en la falta de mercado o en su limitación, en la ausencia de reconocimiento de los derechos de propiedad y en contextos políticos cuya

---

2 ¿Puede hablarse de cohesión social cuando las cifras de paro rondan el 20 por ciento? Esta es una pregunta interesante en el actual contexto económico porque alumbra una cuestión compleja, de enjundia, insuficientemente debatida.

característica común es la falta de democracia y de seguridad jurídica. Pero con excesiva frecuencia, se prefiere hacer referencia a la apariencia en lugar de seguir el camino, más difícil y lleno de obstáculos, que encuentra en las razones últimas el argumento que explica la realidad de los problemas que se desea resolver.

En este marco conceptual, en las presentaciones relacionadas con la RC en contadas excepciones se consideran el mercado, la competencia –y, en consecuencia, la defensa de la competencia– y el progreso tecnológico como protagonistas relevantes. Por esta razón, aquí se pretende abordar estas cuestiones como ingredientes necesarios para contribuir al debate. Se ha preferido hablar de responsabilidades de las empresas en lugar de RSC, por su contenido más empresarial y por responder mejor a los problemas que deben afrontar las empresas en un entorno globalizado y fuertemente competitivo.

## **EL PAPEL DEL MERCADO, DE LAS EMPRESAS Y DE LA COMPETENCIA EN LAS MODERNAS ECONOMÍAS DESARROLLADAS**

La referencia fundamental de las modernas economías desarrolladas es el mercado, y los sistemas de economía de mercado tienen como característica esencial la libertad de empresa. Como reflejo de este principio, la teoría económica ha basado su análisis en el supuesto –infrecuente, pero válido como aproximación teórica– de un mercado perfectamente competitivo. Es infrecuente porque, por regla general, los empresarios saben que el poder de mercado facilita la maximización de la rentabilidad de la inversión y que dicho objetivo se alcanza más fácilmente cuando se dispone de dicho poder y, en el caso de ostentar una posición de dominio, cuando los mercados funcionan de forma no competitiva.

Un somero análisis de la realidad pone de relieve que en los mercados de las modernas economías desarrolladas y globalizadas un número relevante de empresas dispone de un poder de mercado significativo que, en determinadas circunstancias, fomenta el abuso de dicho poder. El análisis económico considera que el poder de mercado se traduce en la capacidad de los operadores económicos de incrementar, durante un periodo de tiempo suficientemente extenso, el precio de los bienes y servicios por encima de su nivel competitivo obteniendo, en consecuencia, beneficios extraordinarios. Por ello, en los países con economías de mercado se crean organismos responsables de velar por la competencia en los mercados de bienes y servicios.

Muchos trabajos y decisiones de los órganos encargados de velar por la competencia leal en los mercados de bienes y servicios reconocen que los supuestos de la compe-

tencia perfecta son desbordados con mucha frecuencia por los operadores económicos y que las situaciones de posición de dominio son habituales en todos los mercados. Cuestión distinta es que dicha posición se traduzca en abuso que es el ilícito perseguido por las autoridades de defensa de la competencia. En términos económicos, este hecho puede establecerse diciendo que las hipótesis que subyacen en los modelos de competencia perfecta han sido vulnerados por las conductas y estrategias empresariales en su lícito afán de incrementar sus beneficios atendiendo a las condiciones de la demanda, de los consumidores o de otras empresas, en un entorno ferozmente competitivo en ausencia de barreras de entrada.

En este momento del análisis resulta oportuno estilizar los efectos de la obstaculización de la competencia –cuyo caso extremo es su eliminación– en los mercados de bienes y servicios. En el presente contexto basta suponer, como punto de partida, una situación de mercado en el que la competencia es el elemento de referencia pero que, como consecuencia de las estrategias empresariales o de las decisiones de los poderes públicos, una empresa (o un grupo de empresas puestas de acuerdo entre sí) es capaz de controlar la oferta, o una parte significativa de la misma, o sus condiciones, sin que los demandantes puedan disponer de un poder compensador en el mercado relevante correspondiente.

Aceptando los principios del análisis económico, bajo condiciones de competencia perfecta el equilibrio del mercado se alcanza en aquella situación en la que la oferta coincide con la demanda y el mercado se vacía. En estas circunstancias, dados los precios y cantidades de equilibrio, los beneficios extraordinarios de los operadores económicos son nulos y el excedente del consumidor es positivo. Sin embargo, suponiendo que como consecuencia del éxito de la estrategia de una empresa determinada (o de un grupo organizado de empresas) ésta alcanza una posición de dominio en el mercado y hace uso de dicho poder, intentará encontrar una combinación de precios (mayores) y cantidades (menores) que maximice sus beneficios. En estas circunstancias, el excedente del productor (sus beneficios extraordinarios) será positivo (antes era nulo) y el excedente del consumidor se reduce e, incluso, puede desaparecer.

Esta breve reflexión abre la puerta a la pregunta ¿es necesario que se defienda la competencia en los mercados de bienes y servicios? La respuesta es, evidentemente, afirmativa. Los citados resultados –groseramente resumidos– han sido uno de los puntos de referencia que han justificado la intervención pública en materia de defensa de la competencia, la privatización de las empresas públicas y la eliminación de fundaciones públicas con impacto en el mercado empresarial, la eliminación de la regulación ineficiente (desregulación), y la distribución de los resultados derivados de la mejora de la eficiencia. Todo ello con el objetivo de impedir eventuales abusos de posición de dominio, durante un período suficientemente extenso, por parte de aquellos operadores económicos que, dado su poder de dominio en los mercados de

bienes y servicios, pueden elaborar estrategias empresariales con independencia de las reacciones de sus rivales, en perjuicio de empresas eficientes y, sobre todo, de los consumidores.

## LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LA COMPETENCIA EN FAVOR DE LA EFICIENCIA Y EL BIENESTAR

Los datos procedentes del análisis de la conducta y los resultados de las empresas en los mercados permiten sostener que la competencia fomenta la eficiencia de las empresas y contribuye a mejorar el bienestar de los consumidores y el progreso económico<sup>3</sup>. El pensamiento económico discurre y se desarrolla sobre la base de la noción de competencia y considera que el movimiento interactivo y retroalimentado entre los agentes económicos en el proceso de búsqueda de los resultados óptimos de sus acciones se traduce en mejores beneficios individuales y sociales. Por esta razón, las Administraciones públicas tienen el deber de defender la competencia en los distintos mercados de bienes y servicios y tienden a crear organizaciones dedicadas a dicha finalidad.

El Tribunal de Defensa de la Competencia (TDC) (1995) analizó detalladamente la dimensión social de la competencia. Su análisis pretendía no sólo demostrar los efectos de la competencia sobre la eficiencia sino, también, sobre el bienestar de los consumidores. Consideró el TDC que si bien no cabía ninguna duda acerca de que desde el punto de vista económico la competencia ofrecía mejores resultados que cualquier otro mecanismo alternativo de asignación de los recursos, algunos ciudadanos manifestaban sus recelos en relación con los efectos de la competencia sobre la sociedad relacionando, erróneamente, competencia y mercado con desigualdades, desprotección de los consumidores o ausencia de solidaridad. Incluso, algunos ciudadanos, de forma más ideológica que científica, han expuesto sus recelos en relación con la libertad de empresa sosteniendo que ésta puede afectar a la seguridad de los consumidores y a los intereses públicos. También se ha alegado que el mercado y la competencia no aseguran que la demanda de los consumidores sea adecuadamente atendida y que ambos contribuyen a fomentar la especulación y el enriquecimiento de una minoría. Y, como complemento de todo ello, es frecuente que se apele a la intervención pública para contrarrestar tan-

---

3 En este punto merece atención el ejemplo de las dos partes de Corea o el de Botswana, cuya renta per capita, ajustada por la paridad de poder de compra ha pasado de 671 dólares per capita en el año 1966 a 10.813 en el año 2006. En el núcleo de dicha evolución está el incremento de la libertad, la lucha contra la corrupción y la presencia de mercados competitivos.

tos males anunciados mediante la regulación –con frecuencia ineficiente– o mediante las ayudas públicas.

Como se ha argumentado, la aplicación del análisis económico permite poner de manifiesto que las dudas y recelos mencionados no se apoyan sobre una base sólida. Por esta razón, el juicio del TDC sobre estas cuestiones fue contundente: “Este tipo de argumentos son en gran medida fruto de una interpretación sesgada de los efectos de la competencia o de la confusión de ésta con otros aspectos de la economía que son ajenos a la competencia en sí. A menudo estas críticas son utilizadas de forma interesada por aquellas empresas o agentes sociales minoritarios que se ven favorecidos por la ausencia de competencia a costa del resto de la sociedad y que temen perder sus privilegios con la introducción de ésta”.

Como subrayó el TDC, la primera consideración que debe hacerse en relación con la defensa de la competencia es que el gran beneficiario de la competencia es el consumidor: “Cuando hay monopolio o restricción a la competencia, al consumidor se le impone todo. Se le impone un abanico limitado de productos a elegir. Se le imponen calidades, precios y, especialmente, el trato que las empresas le dan. El monopolio hace esperar a un cliente porque no hay ninguna otra empresa que pueda suministrarle el servicio que el monopolio le niega. Pero en el momento en que aparece un competidor, la captación y mantenimiento de un cliente se convierte en tarea fundamental de la empresa. Aunque a veces se señalan los problemas que a corto plazo la competencia pueda crear a las empresas, todo el mundo admite sus efectos beneficiosos para los consumidores”.

En este punto es necesario subrayar que la liberalización y la introducción de competencia en los mercados de bienes y servicios no supone eliminar la intervención del Estado. Como ha mostrado la historia reciente de los países que han procedido a la liberalización y a la desregulación de muchas actividades, la competencia requiere la vigilancia de las administraciones. Y ello por dos razones fundamentales. En primer lugar, porque las administraciones deben defender los intereses generales como la salud, el medio ambiente o la seguridad. Y, en segundo lugar, porque la defensa de la competencia no puede dejarse exclusivamente en manos de los operadores económicos. Deben ser las Administraciones públicas quienes deben asegurarla mediante la aplicación de normas que impidan que se restrinja la competencia efectiva y leal por medio de acuerdos o abusando de la posición de dominio que algunas empresas han alcanzado en el mercado.

Desde esta perspectiva, la competencia no solamente no es contraria a los intereses públicos sino que permite alcanzarlos mejor y con menor coste. En otros términos, la defensa de los intereses generales se justifica porque es ajena a los monopolios

o a la discrecionalidad de las Administraciones Públicas<sup>4</sup>. M. A. Fernández Ordóñez (2000) ha escrito que “la competencia ha de ser defendida por el Estado, aunque sólo sea por una razón, y es que si el Estado no la defiende, nadie va a defenderla. La competencia es un bien público... Si el Estado no se lo propone, si no se dedica activamente a la defensa del mercado y de la competencia, dada la tendencia natural de los operadores económicos, éstos tratarán de acabar con la competencia. La tendencia del empresario, del comerciante, es buscar el máximo beneficio, y el máximo beneficio –sobre todo el más tranquilo, el más fácil– se obtiene siempre mejor en una situación de restricción de competencia, de falta de mercado”.

De acuerdo con esta línea argumental, el TDC sostuvo “que la competencia no sólo contribuye a incrementar la eficiencia económica, sino que también permite alcanzar una solución más deseable desde el punto de vista social que la que se logra mediante situaciones de monopolio o de restricciones injustificadas de la competencia”. De acuerdo con este principio, el TDC estableció las siguientes referencias:

En primer lugar, para proteger un conjunto de intereses públicos (salud, medio ambiente, seguridad...) no es necesario restringir la competencia o crear monopolios públicos. Las reglas de la competencia acompañadas de la oportuna regulación permiten alcanzar los objetivos previstos. En consecuencia, liberalizar un mercado no supone desregularlo totalmente. Incluso, en ocasiones, la liberalización exige una regulación particularmente rigurosa si se quiere asegurar la defensa de los intereses públicos.

En segundo lugar, aceptando que los ciudadanos y los operadores llevan a cabo sus actividades sobre la base de su propio interés, la competencia impide la obtención de beneficios que no proceden de una actividad empresarial eficiente y competitiva.

En tercer lugar, la reducción de precios que siempre acompaña a la competencia tiene como uno de sus efectos el incremento de los salarios reales.

En cuarto lugar, la competencia aumenta el número de ciudadanos que pueden acceder a determinados bienes y servicios en comparación con una situación dominada por los monopolios. Pero aún en el supuesto de que la competencia no permitiera la cobertura universal de determinados servicios, por ejemplo, dicha cobertura no debe asegurarse recurriendo a los monopolios sino mediante políticas redistributivas.

---

4 La Ley 16/1989, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia (LDC), dice, en su Exposición de Motivos, que responde al objetivo específico de “garantizar una competencia suficiente y protegerla frente a todo ataque contrario al interés público”

En quinto lugar, dado que la liberalización permite la entrada de nuevos operadores en el mercado, se convierte en una condición necesaria para la creación de empleo, la elevación de la tasa de ocupación y el fomento de la innovación.

Y, por último, la mencionada reducción de precios se traduce en una menor necesidad de acudir a las ayudas públicas para contribuir que los ciudadanos puedan cubrir determinadas necesidades contribuyendo, de esta forma, a reducir el déficit público.

Tales principios son suficientemente robustos como para defender que la competencia es el mecanismo que, en general, permite alcanzar los mejores resultados lo que no excluye que en determinados casos, excepcionalmente, sea necesaria la intervención eficiente de los poderes públicos.

## **ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA Y SOMETIMIENTO DE LAS CONDUCTAS EMPRESARIALES A LAS NORMAS DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA**

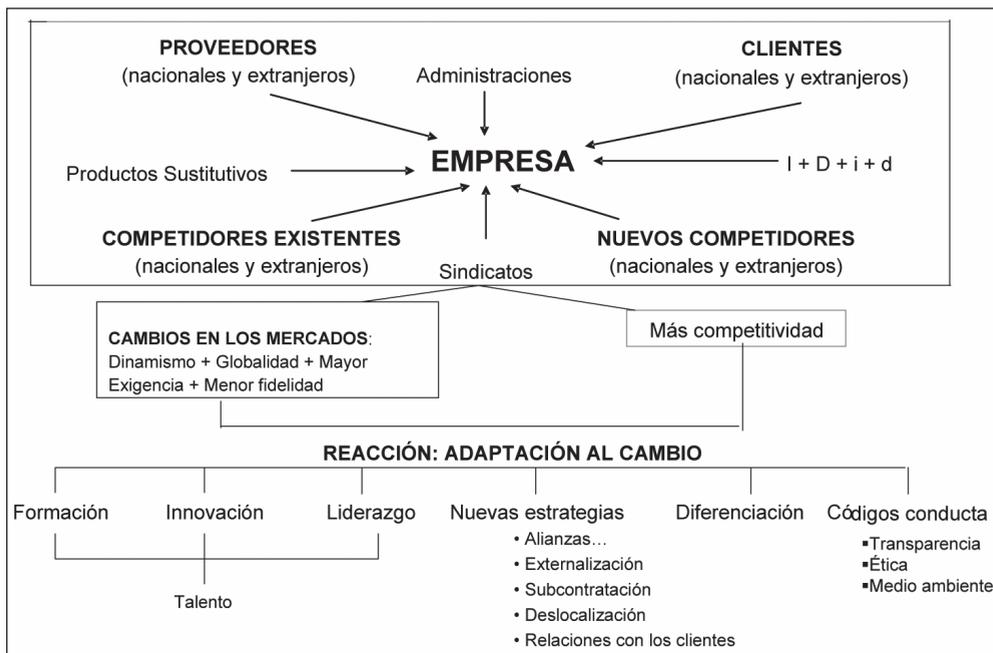
Tradicionalmente, la teoría económica ha concedido una importancia especial a los esquemas basados en la consideración de los mercados que operan según las hipótesis correspondientes a los modelos de competencia perfecta. Cualquier alejamiento en relación con dicha situación ideal ha sido interpretado como un hecho anormal que debería ser corregido por las propias fuerzas del mercado. La generosidad de dicha interpretación es evidente.

Un simple análisis de la realidad pone de relieve que, las empresas incluyen el aumento de su cuota (poder) de mercado entre sus estrategias pues los empresarios saben que el poder de mercado facilita la maximización de la rentabilidad de la inversión. Con frecuencia, los mercados, lejos de comportarse según los esquemas de la competencia perfecta, responden a las estrategias de un número reducido de empresas que tratan de imponer sus condiciones y llevan a cabo su actividad a un nivel inferior a la plena utilización de sus recursos productivos. Estas estrategias empresariales implican que el precio sea superior al coste marginal y que éste, en condiciones normales, pueda ser considerado como prácticamente constante.

De acuerdo con M. Porter (1987), “la intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales”. Para dicho autor, la situación de la competencia en un sector industrial dependía de cinco piezas competitivas básicas cuya acción conjunta modifica la estructura de los mercados y la conducta de los

operadores económicos y determina la rentabilidad potencial de un sector industrial. En A. Petitbò (1987) se sostenía la relevancia de las formas oligopolísticas en los mercados de productos industriales en las modernas economías industrializadas. Dicha afirmación era coherente con la de C. Shapiro (1989), que argumentaba que el análisis de los sectores oligopolizados se sitúa en el centro de la teoría de la economía industrial. En todo caso, las conductas empresariales dirigidas a alterar el precio natural de los bienes y servicios han sido una constante histórica. A. Smith (1988), ya en 1776, había señalado que “rara vez suelen juntarse las gentes ocupadas en la misma profesión u oficio, aunque sólo sea para distraerse o divertirse, sin que la conversación gire en torno a alguna conjura contra el público o alguna maquinación para elevar los precios”.

Ahora las cosas son más complejas y nuevos ingredientes han sido incorporados al análisis del funcionamiento de los mercados en las modernas economías de mercado industrializadas. Una síntesis de las distintas aportaciones, incluidos los ingredientes relacionados con la RC y la innovación pueden verse en el siguiente gráfico.



Las estrategias empresariales deben estar sometidas a las normas de competencia. Este principio, actualmente asentado en más de 100 países, cuenta con un precedente centenario. En efecto, en un contexto de comportamientos anticompetitivos en Esta-

dos Unidos, a finales del siglo XIX tuvo lugar la aprobación de la Ley Sherman<sup>5</sup>. La Ley fue el resultado de dos movimientos: por una parte, el desarrollo de las grandes empresas caracterizadas por la aplicación de los nuevos avances tecnológicos a sus procesos de producción; y, por otra, el impacto de la recesión sobre la rentabilidad empresarial que fomentaba las conductas anticompetitivas. El desarrollo de los conglomerados empresariales contrastaba con la situación de las empresas tradicionales de menor dimensión. La Ley Sherman pretendía contrarrestar las prácticas anticompetitivas y proteger al sector tradicional. Desde entonces, los principios fijados en aquella Ley han ido inspirando a los gobiernos hasta el punto de que la política de defensa de la competencia se ha convertido en uno de los pilares de la política económica.

## VULNERACIÓN DE LAS NORMAS DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA, VENTAJAS COMPETITIVAS Y FALLOS DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Las normas de defensa de la competencia se establecen para hacer que las empresas compitan en igualdad de condiciones, algo que sólo se conseguirá facilitando la transparencia de los mercados ya que todos los problemas de oportunismo derivan, de una u otra forma, de su opacidad<sup>6</sup>. La tentación permanente de algunos agentes económicos es aprovechar las condiciones de asimetría de información para sacar ventaja de sus rivales y obtener beneficios. Sus propuestas de generación de negocio no van encaminadas a la creación de valor mediante la optimización de procesos y la búsqueda de nuevas oportunidades y formas de responder a las preferencias del consumidor, sino a enquistar y proteger las condiciones que le permitan generar beneficios sin una mejora real de la oferta. Estas ventajas y beneficios no se rigen por las leyes de la ciencia económica: no buscan la maximización de la utilidad, sino el ejercicio de la codicia. Para algunos, no se trata de ganar dinero creando valor sino sólo de ganar dinero.

El primer principio que debe regir la responsabilidad de las empresas es, por tanto, el respeto a las condiciones competitivas del mercado para facilitar la creación de

---

5 Como recuerda el Libro Blanco para la reforma del Sistema Español de Defensa de la Competencia “cuando se promulgó la Ley Sherman, al menos 26 estados disponían ya de alguna forma de prohibición antitrust”.

6 De acuerdo con el informe elaborado por el Observatorio de Política de la Competencia (2005) la libre competencia es una exigencia insoslayable para el desarrollo de los mercados y el aumento del bienestar social, y deben proscribirse aquellas conductas unilaterales y bilaterales que restrinjan de manera significativa la competencia.

valor y el crecimiento saludable del sistema económico. A partir de este principio, las acciones sociales de las empresas deben ser interpretadas como un instrumento para el fortalecimiento de su posición competitiva y no como una rémora que pueda dificultar la generación de beneficios<sup>7</sup>. No debe olvidarse que las empresas deben competir en un entorno ferozmente competitivo en el que las regulaciones son muy distintas entre sí. De hecho, como señaló F. Eguidazu (2003), “la búsqueda y obtención de beneficios es precisamente la forma en que las empresas contribuyen al bienestar social y al desarrollo económico (...) una empresa rentable lo es porque aporta valor añadido, porque el valor de lo que produce es superior a su coste, porque quienes adquieran sus bienes o servicios consideran que la satisfacción que les producen es superior al precio que pagan por ellos. Al proceder así, y obtener resultados positivos, la empresa no solo beneficia a sus accionistas, sino al conjunto de la sociedad”.

De este planteamiento se derivan varias implicaciones. En primer lugar, la necesidad de que toda acción empresarial esté encaminada a la creación de valor. Para defender la competencia, lo primero que hay que defender es la misión de los que compiten. Si las acciones de RC llevan a las empresas a sacrificar beneficios sin obtener ningún beneficio, se están perjudicando y se perjudica a la sociedad en su conjunto.

En segundo lugar, han de ser libres<sup>8</sup>. No puede haber libertad económica sin libertad política. Si se impone un modelo regulatorio que implique la supresión de la capacidad de decidir dónde y cómo competir se está dinamitando el propio concepto de competencia. Las empresas se crean para competir. Sin competencia no hay empresa<sup>9</sup>. Donde no existe libertad no existe competencia.

En tercer lugar, la necesidad de fomentar la transparencia de todos los sistemas que la empresa utilice para la ejecución de su estrategia, especialmente en el caso de que estos sistemas impliquen la interacción directa con los recursos e intereses de la sociedad. Nadie puede pedir cuentas sobre lo que no es suyo, pero los ciudadanos tienen el derecho a conocer qué se hace con lo que atañe al interés general y a cada uno de los ciudadanos. Asimismo, la transparencia es exigible en cuanto que contribuye a intensificar la competencia.

---

7 Una encuesta promovida por Accenture (febrero de 2005) realizada entre los meses de septiembre y diciembre de 2004 entre 894 ejecutivos de las mayores compañías de todo el mundo, revela que en España “la reputación de las compañías, la competencia y la baja moral de los empleados anteceden a la preocupación por la marcha de la economía global” que es la mayor amenaza para el éxito de los negocios para los directivos de las principales empresas de los países desarrollados.

8 Véase ISO Advisory Group on Social Responsibility (2004), especialmente las páginas 44-48.

9 De acuerdo con el Observatorio de Política de Competencia, citado, “Las empresas tienen derecho a competir y normalmente va en su interés hacerlo pues tiende a ser lo más rentable”.

En la medida en que las acciones de RC pueden ser un instrumento que genere ciertas ventajas para competir, es necesario que estos instrumentos estén al alcance de todos y sea de conocimiento común la utilización que cada uno haga de los mismos. La eficiencia de las empresas compitiendo en los mercados se mide por la eficiencia de los procesos que lleva a cabo, por la habilidad en el manejo de las herramientas disponibles y no por las ventajas que obtiene el utilizar exclusivamente alguno de los instrumentos que la sociedad le ofrece para la creación de valor. Cada operador económico elige sus armas y esa elección es parte del ejercicio de su responsabilidad. Pero dichas armas deben estar disponibles para todos los contendientes. La competencia no sólo hay que tenerla en cuenta en el manejo de la oferta y la demanda, sino también en la utilización de los instrumentos para competir. Nadie puede apropiarse de la RC, ni nadie puede obligar a utilizarla. De este modo, los posibles fallos de la RC se encuentran en la falta de transparencia, de voluntariedad, de integración con la estrategia empresarial y, por ende, en la falta de orientación en la creación de valor<sup>10</sup>.

## LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE DIFERENCIACIÓN QUE MEJORA/EMPEORA LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS EN LOS MERCADOS

Dado que la empresa no puede prescindir de su natural objeto de obtener beneficios, merece la pena hacer referencia a qué se entiende por responsabilidad.

La responsabilidad empresarial puede analizarse desde una triple perspectiva: causal, seguimiento de las normas y toma de decisiones<sup>11</sup>. Desde la primera perspectiva, la empresa es responsable de las cosas que hace. Por tanto, puede ameritar el bien generado o ser culpable del mal que ocasione. De esta forma, se puede justificar su beneficio o exigirle una satisfacción. Según esta lógica, la RC incluiría el conjunto de actividades que la empresa realiza para compensar a la sociedad de las eventuales externalidades negativas producidas por su actividad. En este caso, las acciones sociales formarían parte de un sistema de penalizaciones; una especie de sanción por su mal comportamiento. Esta visión de la RC impediría que la empresa pudiera utilizarla como instrumento

10 De la misma forma que la teoría de los fallos del mercado y la teoría de los fallos del estado justifican la necesidad de establecer un marco regulatorio que corrija las ineficiencias e imperfecciones de uno y otro, puede hablarse de “Fallos de la RC” y de la necesidad de contar con un sistema legal que garantice la correcta aplicación de las acciones que se realicen desde esta perspectiva. A saber, garantizar la voluntariedad, la transparencia y la creación de valor para la empresa y la sociedad.

11 A este respecto, puede revisarse, por ejemplo, el artículo de Goodpaster y Matthews (2003).

competitivo capaz de crear valor para la sociedad y para ella misma. Sería una devolución de algo sustraído. Esta visión negativa de la RC, llevada a su extremo, no respeta la lógica de la defensa de la competencia.

La segunda perspectiva se refiere al seguimiento de las normas, la empresa es responsable de cumplir con su rol. Desde este enfoque, la RC sería una nueva tarea asignada artificialmente a la empresa. Tampoco apelando a este concepto de responsabilidad se cumplen los requerimientos que exige la defensa de la competencia.

Por último, la perspectiva que se deriva de la responsabilidad de la toma de decisiones, por parte de la empresa, se refiere a sus responsabilidades de realizar una tarea concreta: la creación de valor. En consecuencia, todas las decisiones que se tomen deben estar orientadas a esta misión esencial, indiscutible. La empresa es responsable de tomar decisiones acertadas y éstas serán correctas si están alineadas con su misión y si refuerzan sus competencias clave. Una buena decisión será aquella que es coherente con los objetivos de la organización y que favorece la maximización de los resultados fijados como objetivos. Para competir hay que ser competitivo. Si no se pierde de vista este enfoque, se entiende el papel de la RC. No sólo para la empresa, sino para cualquier organismo institucional, gubernamental, político, sindical o social.

Las recientes actividades empresariales en campos tradicionalmente alejados de su interés, como los que suponen las acciones de RC, pueden dar origen a un replanteamiento de la misión social de las empresas. El hecho de que la empresa se preocupe y se ocupe también de encauzar las manifestaciones éticas de sus empleados y resto de *stakeholders*, puede ser el inicio de un proceso de institucionalización que acabe minando el ámbito de actuación personal de los que con ella se relacionan. La RC ¿es subsidiaria de la ética personal o es ésta la que debe ser subsidiaria de la RC? ¿Qué es antes: la empresa o el ciudadano? Las respuestas a estas y otras preguntas deben iluminar el camino que debe conducir a un diagnóstico profundo y riguroso de la situación.

Para los economistas neoclásicos, en general, la empresa es un instrumento de creación de valor y la relación empresa-sociedad es de carácter económico. El objetivo último de la empresa es la maximización del valor de la acción para el accionista (M. Friedman, 1966,1970). En consecuencia, cualquier contribución social de la empresa constituye un uso inapropiado de sus fondos que perjudica a la propia empresa. Jensen (2002) afirma que si la empresa se aleja de su objetivo fundamental, estará incapacitada para el ejercicio de la competencia y, por tanto, para su supervivencia. De acuerdo con Jensen, la maximización de valor para el accionista implica crear valor en orden a sobrevivir y ejercer una posición decisiva en el mercado donde se compite en el largo plazo.

Este planteamiento, recuperado de Friedman, da pie para la formulación de nuevos argumentos a favor de la integración de las prácticas de acción social en la estrategia

de la empresa. Lo único que une a los distintos *stakeholders* con una corporación determinada es “hacer negocios”, entendido este concepto en su sentido más amplio. Por eso se les denomina “grupos de interés”. Cada uno de ellos puede y debe tener sus propios objetivos sociales y la empresa no debe imponerles una orientación concreta acerca de cómo han de manifestar sus preferencias. Sólo en la medida en que se utilicen en aras del beneficio propio y hagan a la empresa más atractiva para cada uno de ellos, la RC será el instrumento útil que todos desean. En caso contrario, será una herramienta de confusión ética.

No obstante, dichos argumentos deben ser matizados en algunos aspectos. En el contexto histórico en el que Friedman expuso las ideas mencionadas, la empresa no estaba integrando sus acciones sociales con el negocio. Las acciones sociales eran iniciativas extra empresariales que desviaban la atención de los directivos empresariales y la aplicación de los recursos hacia asuntos distintos del que debiera ser su foco de atención (Husted y Salazar, 2005). Actualmente, las cosas son distintas. Ahora se ha impuesto una visión integral y sistémica de las organizaciones. Se dispone de numerosos ejemplos de acciones de RC que han aportado valor y han ayudado a la empresa a ser más eficiente y a mejorar sus relaciones.

Hay muchos medios para influir sobre el precio de la acción y la productividad. Handy (2002). Los beneficios a largo plazo son sólo una de las referencias. Las acciones sociales son un magnífico medio para identificar nuevas fuentes de creación de valor. La RC sólo tiene sentido cuando surge de la libre iniciativa de la empresa y ésta puede utilizarla para su propia mejora. En cualquier otro caso, como dijo Friedman, “alejarse del objetivo principal de las empresas y limitar su capacidad de iniciativa en función de dicho objetivo, es abandonar nuestro modelo de sociedad libre e ir hacia el estado corporativo”.

En ningún caso se sostiene que la RC sea algo negativo para la empresa. Sólo se intenta llamar la atención acerca de los riesgos de proponer un conjunto de prácticas que, si no se cuestionan, diseñan y ejecutan sólidamente, pueden llegar a perjudicar a algunos buenos empresarios, dificultar el futuro de la empresa, y, en definitiva, agotar el concepto de RC y vaciarlo de contenido.

La referencia fundamental, más allá de las discusiones académicas, es la maximización del valor de la empresa. Los demás objetivos son logros intermedios que guían a la empresa por la senda que conduce a la maximización de su valor. La teoría relativa a las finanzas corporativas se ha centrado tradicionalmente en este punto por dos motivos: primero, porque el precio de las acciones es un dato fácilmente observable que, además, siempre está actualizado; segundo, porque el precio de la acción goza de cierto grado de objetividad del que se sirven los inversores para la toma de decisiones, la selección de

proyectos y el pago de dividendos. Es, en consecuencia, el dato de referencia para sus propietarios actuales y potenciales.

Crear valor económico en un negocio es equivalente a crear beneficio económico. Y se crea beneficio económico cuando el capital invertido genera una rentabilidad superior al coste de los recursos empleados. El beneficio económico no sólo es un beneficio contable. También incluye flujos de fondos, expectativas y riesgos. Estos factores son la clave del proceso de toma de decisiones que, en definitiva, es la vía a través de la cual los gestores generan el esperado valor económico.

Bajo la perspectiva neoclásica, ningún coste que no pueda ser directamente imputado a la acción productiva de la empresa debe tomarse como tal. Sin embargo, en la práctica, las decisiones corporativas generan externalidades. Las empresas sólo admitirán aquellas restricciones que provengan de la regulación expresa (leyes), de los códigos aceptados o de aquellas medidas que prevengan la reacción negativa de los inversores. Abogan, en definitiva, por una responsabilidad societaria en lugar de una responsabilidad social. La teoría neoclásica ha evolucionado. Actualmente, maximizar el valor de la acción no es incompatible con la satisfacción de las necesidades de los empleados (Paine, 2003) ni con sus objetivos personales. Ni tampoco supone un maltrato para con los empleados (Damodaran, 2001).

Por tanto, las acciones que acompañan a la RC, no deben contradecir sino que deben facilitar lo que se considera la misión principal de las empresas: generar beneficios mediante la creación de valor para la propia empresa y para la sociedad. La RC se entenderá y se asumirá de manera distinta según el grado de madurez de la empresa y de su entorno. J.L. Martínez, C. Simón, A. Agüero, (2003) identificaron tres *drivers* que servían de catalizadores e impulsores de la acción social en las empresas: en primer lugar, el grado de competitividad de su sector; en segundo lugar, la intensidad de los valores corporativos y, por último, el grado de sensibilidad a los problemas sociales.

De acuerdo con estas ideas, puede sostenerse que no siempre es bueno para la empresa (y, por ende, para la sociedad) que la empresa lleve a cabo prácticas de RC. Sólo cuando se dan las condiciones adecuadas la empresa puede plantearse seriamente llevarlas a cabo. En otro caso, serían un instrumento artificial de intento de búsqueda de ventajas competitivas que llevaría, inevitablemente, a una pérdida de sostenibilidad en el medio y en el largo plazo. Y si la empresa no es sostenible, no hay posibilidad de articular estrategias de RC.

Cuando un mercado se encuentra en su fase de madurez, las posibilidades de diferenciación en función de la utilidad del producto tienden a extinguirse. Este hecho provoca un desplazamiento hacia la búsqueda de proposiciones de valor más abstractas, como la mejora del estilo de vida o el compromiso con la sociedad. La propuesta de valor que persigue un posicionamiento social, puede suponer una fuente de ventaja com-

petitiva para la empresa en dos sentidos: por un lado, en el sentido defensivo (*defensive differentiation*). En este caso, lograr esa ventaja puede suponer prevenir cualquier tipo de publicidad negativa o ser capaz de responder satisfactoriamente ante irregularidades cometidas por los proveedores, entre otras cuestiones. También es posible generar ventaja en el sentido ofensivo (*offensive differentiation*). Es decir, tomar la iniciativa para lograr aumentar la cuota de mercado<sup>12</sup>.

Las empresas necesitan construir su identidad apoyándose en valores que no decaigan con el paso del tiempo. Si las características que comunica la empresa y la convierten en única y especial frente a los competidores, entonces se generará una vía de ventaja competitiva a través de su identidad. O, lo que es lo mismo, una ventaja obtenida por gozar de buena reputación (Fombrun, 1996). La identidad corporativa y los valores y principios que inspiran a una empresa son, en cierto modo, los mensajes que ésta propone a la sociedad. Así, la reputación corporativa viene a ser la estimación de la opinión pública generada por la imagen percibida entre los grupos de interés. Todo lo que la empresa haga se medirá en estos términos.

La necesidad de distinguirse en un ámbito económico y social cada vez más turbulento y competitivo, exige de un posicionamiento ético que supere las estrechas miras impuestas por un mercado adormecido, estancado. Los mercados emergentes, propios de países en vías de desarrollo, abren nuevas oportunidades de negocio consistentes con la RC. Son un verdadero caldo de cultivo para la innovación, instrumento valiosísimo para despertar a la empresa ensimismada en atender a mercados maduros, poco abiertos a generar nuevos procesos comerciales y de producción. Los Negocios con la Base de la Pirámide, la incorporación de los pobres al sistema de libre mercado como clientes y proveedores, son un ejemplo inmejorable de esta nueva forma de entender la responsabilidad corporativa. Hacer negocios con los pobres (que no de los pobres), supone integrarlos, reconocer su natural dignidad y garantizar la sostenibilidad de los proyectos que con ellos se realizan. Supone, también, tratarlos como iguales, considerarlos como socios, partícipes imprescindibles en la cadena de generación de riqueza y valor económico y social. Incorporados como ciudadanos plenos a los procesos de producción, inversión y consumo, con un reconocimiento efectivo de sus derechos y deberes en todos y cada uno de estos roles, se hacen miembros reales de aquella parte de la comunidad que los había excluido artificialmente.

La empresa abre con la llave del beneficio la puerta de la pobreza y, como sucede con los vasos comunicantes, una bocanada de prosperidad entra en aquellas

---

12 Ver Spickett-Jones, J., Kitchen, P., Reast, J. (2003). Esa ventaja se puede generar en tres ámbitos de la gestión: el *marketing*, los recursos humanos y la reputación corporativa.

comunidades enquistadas en la miseria. El pobre no es sólo alguien que consume sino que es fuente de recursos y de innovación para sí y para los demás. Con unos activos que habían permanecido ocultos ante la mirada miope de un mundo acomodado, su movilización e integración en los procesos económicos formales, han supuesto una nueva forma de concretar cómo ayudar a los más desfavorecidos ayudándose a sí mismos.

Las condiciones que tradicionalmente se han exigido a un segmento de mercado para poder actuar sobre él han sido que éste sea medible, sustancial, accesible, diferenciable y accionable. Todos estos requisitos los reúne el grupo de población más desatendido por las empresas hasta la fecha: el de bajos ingresos. El potencial que tiene este mercado tanto para el desarrollo de la actividad empresarial como para reforzar los valores éticos y de servicio es un hecho incuestionable. Los dos pilares en los que se sustenta el planteamiento son:

En primer lugar, una redignificación de la persona no considerándola como sujeto pasivo y dependiente sino como protagonista de su propio desarrollo, capaz de resolver, si se le acerca la oportunidad, sus necesidades de ahorro y consumo.

En segundo lugar, una visión inclusiva del capitalismo que subsuma a grupos de población artificialmente excluidos de su lógica económica.

Los consumidores de bajos recursos han sido tradicionalmente “invisibles” para la empresa ya que han sido considerados, hasta la fecha, como consumidores accidentales. Cuando la comercialización de productos ha tenido éxito entre ellos no se ha sabido explicar el por qué del mismo ya que éste no ha sido intencionado. Quizás se ha caído en una “cierta miopía comercial” que no ha dejado ver la realidad y ha dificultado la identificación de nuevas oportunidades de crear valor y de hacer negocio. ¿Por qué se ha producido esta miopía? En parte, por un cierto temor a la innovación pero, también, por una falta de comprensión de las necesidades de los pobres. No aproximarse a un mercado potencial de 4.000 millones de consumidores (los que ganan menos de 2000 dólares al año) por no querer entender sus pautas de compra y de consumo y por presuponer que nunca serán nuestros clientes (como si no tuvieran las mismas necesidades y anhelos que el resto) es una acomodación peligrosa para una compañía comprometida con el crecimiento.

Hablar de “negocios en la base de la pirámide” no es más que hacer uso de un eufemismo que intenta acotar terminológicamente una de las genialidades más interesantes –y, a la vez, políticamente más incorrectas– que se han generado en el campo del management y de la cooperación al desarrollo en los últimos años. La conveniencia de hacer negocios con los pobres es una obviedad que, por falta de sensibilidad y por un mal entendido pudor, había pasado desapercibida. Para muchos está aún bajo sospecha ya que ven detrás de ella la mano invisible del interés propio, del afán desmedido de

lucro que ahora incluso quiere obtener beneficios hasta de los pobres, o bien cuestionan el tamaño y potencial efectivo de este supuesto segmento.

## ALGUNAS RECOMENDACIONES

¿Qué se requiere para que funcione la RC? En primer lugar, debe afirmarse con contundencia que no debe obligarse a las empresas a desarrollar prácticas de RC. Sin embargo, si las empresas desean llevar a cabo iniciativas de RC deben establecerse las medidas necesarias y exigirles que lo hagan bien.

Husted y Allen (2000), han identificado las siguientes características básicas como condiciones necesarias para evitar un efecto perverso de la RC. En primer lugar, la RC ha de ser voluntaria. Una cosa es establecer un marco general de actuación, que parezca apropiado y necesario; y otra, establecer organismos pseudo-judiciales que hacen dictámenes éticos sobre determinadas iniciativas. Una obviedad que se olvida frecuentemente es que lo que no es voluntario no es libre y lo que no es libre no es ético. La autorregulación, en su caso, es el mejor mecanismo de control. Muchos autores comparten la idea de que “La responsabilidad social empieza donde las leyes terminan (...) Ser socialmente responsable no sólo significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el medio ambiente y las relaciones con los interlocutores”. Si, por definición, RC significa ir más allá de las obligaciones jurídicas, ¿cómo se podrían hacer reglamentos de RC? (von Weltzien, 2003). Esta contradicción aparente no sólo es un indicador de cuán difusa es este área, sino que también refleja la perspectiva de aquellos que perciben que los principios relacionados con la RC son el inicio de un giro realmente fundamental hacia una futura legislación sobre la RC.

En segundo lugar, la RC ha de ser pro-activa. Las empresas no deben esperar pasivamente las propuestas de las ONGs u otros colectivos, sino buscar aquellas áreas de actividad que mejor se alineen con lo que la compañía representa. En ocasiones, se piensa que hacer esto implica dedicar tiempo y recursos, siempre escasos, a actividades que alejan a las empresas de sus responsabilidades inmediatas y que puede desviar recursos que podrían tener una mejor y más inmediata rentabilidad. Sin embargo, un análisis de la realidad refleja que no todas las causas son iguales, ni atractivas para todas las empresas. Tampoco todos los socios potenciales están capacitados para hacer las cosas bien y mostrar resultados.

En tercer lugar, la RC ha de diseñarse, ejecutarse y evaluarse con criterios estratégicos (Kotler y Lee, 2005; Porter y Kramer, 2003), siguiendo las mismas pautas que se utilizan para definir cualquier otra cuestión vital para la empresa. Asimismo, debe estar

integrada en la misión organizacional. Sin desviar a la organización de su actividad central. Por el contrario, se trata de conductas que las refuercen y las catalicen. La RC debe respetar el criterio de centralidad que mide el grado de adecuación y sintonía que tiene la causa que se apoya con las actividades, productos y servicios que la empresa desarrolla.

Y, por último, la RC ha de ser visible: los clientes, accionistas, empleados, tienen el derecho a saber qué hace la empresa. La obsesión por mantener un perfil bajo, es aplicable al ámbito de las personas, pero no al de las organizaciones. Éstas son instrumentos para alcanzar fines. En consecuencia, serán buenas o malas en la medida que cumplan eficaz y eficientemente el propósito para el que fueron creadas. La comunicación de lo que hacen en términos de ayuda social es tan importante como la transparencia financiera en los mercados de valores, imprescindible para que los inversores tomen decisiones libres y racionales.

El tratamiento que se debe dar a la RC debe ser el mismo que el que se da a la información financiera. Nadie obliga a la empresa a cotizar en bolsa pero si lo hace para acceder al mercado de capitales, tiene que ser transparente respecto a la utilización de sus recursos. De igual forma, no es imprescindible que la empresa haga acción social. Pero si la hace, tiene que proporcionar una información veraz y útil para que sus *stakeholders* puedan tomar decisiones libres acerca del grado de compromiso que quieren con la empresa.

Las razones que amparan a una compañía que decide realizar acción social son muy variadas. Existen factores endógenos y exógenos a la empresa que pueden influir en la decisión de realizar prácticas de acción social empresarial.

Desde esa perspectiva estratégica, el proceso de creación de valor social conlleva tres condiciones. En primer lugar, debe fijar objetivos sociales a largo plazo. En segundo lugar, el desembolso necesario debe ser tratado como inversión y no como gasto, puesto que se espera obtener un resultado. Finalmente, la empresa debe buscar la sostenibilidad de la actividad. Esto sólo se consigue si la acción aporta valor a la empresa y, también, a la sociedad. Para la generación de valor social existen cuatro factores clave<sup>13</sup>: el alineamiento con la misión, la gestión de la identidad corporativa, el compromiso con el mercado y la innovación de los procesos productivos.

Alinear las prácticas de gestión con la misión empresarial genera confianza. Los accionistas perciben solidez y estiman que no habrá desvíos en la estrategia de aquellas empresas en las que ha invertido. La confianza de los accionistas se traduce en la fidelización de los mismos, que protege a la empresa de la especulación. Pero, además, se

---

13 Ver J. L. Martínez, C. Simón y A. Agüero, 2003.

incrementa la atracción de inversores que desean compartir la filosofía de la empresa en cuestión. Gestionar la identidad corporativa consiste en transmitir los valores y la cultura empresarial a toda la organización, fomentando la comunicación fluida a todos los niveles e implicando a los miembros de la organización. Esto eleva el grado de compromiso y mejora el clima laboral, lo que última instancia reduce la rotación de los empleados<sup>14</sup>.

Mantener el compromiso con el mercado exige que la empresa conecte con los valores de sus clientes y de la sociedad en general. Lograr cierto grado de compromiso y fidelidad de los clientes es importante, pero lo es mucho más en aquellos mercados que se encuentran en situación de madurez. Variar los procesos productivos puede generar valor social. La modificación de las instalaciones y la innovación tecnológica pueden suponer la incorporación de miembros de la sociedad que hasta entonces estaban incapacitados para realizar dicha actividad.

La clave para entender qué pueden aportar las acciones sociales puede ilustrar haciendo uso de la cadena de valor de Porter. Ésta debe concebirse como el conjunto de actividades de enriquecimiento corporativo que vienen a dar volumen a una visión bidimensional de la creación de valor. Son actividades, de carácter transversal, que afectan a todos los participantes en el sistema de creación de valor. No puede verse como un elemento artificial o como un eslabón más que se añade al ya complejo y tortuoso itinerario que debe seguir la empresa para justificar su beneficio, sino una herramienta nueva que puede ayudar a dar peso (y, por tanto, estabilidad) a la organización. Al introducir las posibilidades de enriquecimiento que puede darle la sociedad (no considerada como un elemento exógeno al sistema, sino endógeno) en cualquiera de los eslabones de la cadena de valor, se permite que pueda crecer orgánicamente, consistentemente con su naturaleza de agente económico.

Para Austin (2000), el horizonte temporal de la RC realizada por una empresa vendrá determinado por su grado de madurez. De este modo, pueden definirse tres etapas por las cuales transcurre la RC. Una primera fase, definida como filantrópica (filantropía empresarial), se concreta en la donación empresarial, en la que el protagonista de la acción es el empresario. En esta fase, el empresario realiza una donación y deja el desarrollo del proyecto y la comunicación de resultados a la organización a la que se entregaron los fondos. Normalmente, en esta etapa el alcance de la RC es de perfil bajo y, por ello, su valor estratégico es escaso. La segunda etapa, llamada transaccional, tiene lugar cuando la acción social aparece relacionada con la actividad propia de la empresa. Se produce un cambio del empresario como donante al

---

14 Ver C. Simón y J.L. Martínez, 2002.

margen de la empresa, hacia la realización de acciones que tengan que ver con la actividad productiva. Esto se lleva a cabo mediante acciones de marketing (*marketing con causa*), relaciones públicas, o patrocinios, momento en el que el nombre propio del empresario deja paso a la marca (o al nombre de la empresa). Cuando el grado de relación de la RC con la actividad productiva es muy elevado, se dice que está integrado en la empresa: es la fase integradora, la que más hace que se incremente su valor estratégico.

Del análisis de las experiencias recientes llevadas a cabo en España por empresas y organizaciones no gubernamentales pueden encontrarse argumentos suficientes para justificar lo que este modelo teórico formula. Es un hecho contrastado que las relaciones entre empresas y entidades sociales es uno de los vehículos más habituales para implementar acciones sociales y para materializar este nuevo ámbito de RC. Es también un hecho que estas relaciones pasan por distintas etapas y que cada una de ellas tiene su propia lógica, justificación y resultado.

La acción social empresarial presenta nuevas tendencias. Se busca que los proyectos no sean reversibles, que supongan un desarrollo integral del beneficiario, y la creación de redes y alianzas entre instituciones de distintos sectores. Existe una clara orientación hacia el resultado: se introduce la lógica empresarial en la operativa social. Surgen proyectos que desde el inicio presentan un alto grado de integración con la actividad productiva de la compañía. La aplicación de las leyes de mercado dentro de un esquema “ético” previo genera un efecto multiplicador del bien social. Se perfila de este modo un nuevo modelo de gestión de la Acción Social.

Se trabaja desde una nueva lógica que pone los acentos, tanto en la solución de determinados problemas sociales, algo que venía haciéndose tradicionalmente, como en el diagnóstico de los mismos, abriendo un nuevo campo de implicación social por parte de la empresa. El voluntariado corporativo y otras formas de Acción Social, están propiciando que se abran nuevos puentes que faciliten el acceso de las ONG y de las comunidades beneficiarias a la lógica del mercado, incorporándolas totalmente al sistema formal. La implicación de la empresa no sólo está ayudando a ampliar los recursos disponibles para ejecutar nuevos y más ambiciosos proyectos, sino que está facilitando la evolución de los propios modelos de desarrollo, formulando nuevos paradigmas y cuestionando tópicos de gestión social que se habían conformado en “lugares comunes” dentro del mundo de las ONGs.

Se pone de manifiesto la inoperancia de indicadores específicos de medición de la acción social empresarial. La Acción Social repercute en ámbitos de la gestión empresarial que ya cuentan con indicadores para la medida de su eficacia. Dada la naturaleza de las acciones que se realizan y de su carácter integrado con la estrategia corporativa, esos mismos indicadores son suficientes para calibrar el impacto interno

que genera. El desarrollo actual de las normas y estándares sobre RC cercena el potencial de creación de valor a través de la acción social, puesto que resultan artificiales y ajenos a la actividad productiva. Esto lleva a desviar la atención hacia aspectos tangenciales de la misión empresarial. Sólo cuando los indicadores de medida del impacto de la Acción Social están alineados e integrados con los que tradicionalmente utiliza la empresa para valorar su eficacia, la Acción Social puede considerarse “estratégica”.

No deben cerrarse estas consideraciones sin insistir en un punto que parece especialmente relevante. Cuando la empresa lleva a cabo prácticas de RC, si quiere hacerlo legítimamente, debe plantearse la necesidad de evitar el asistencialismo. No se trata de dar, sino de invertir en la sociedad desde una visión más global. El hecho de “dar” deja al que recibe más “empobrecido” para valerse por sí mismo ya que le imposibilita para apropiarse de sus actos, lo más genuinamente humano y el requisito básico para una actuación ética. No se da lugar ni a la libertad ni al merecimiento. Se le hace dependiente, no sólo desde el punto de vista económico sino, también, y especialmente, moral. Actuando así, no se quiere dejar en manos de otro la discrecionalidad en la obtención del posible fruto de los recursos que se entregan, cuando éste hace uso y aplicación de ellos. Se quiere tener la seguridad de que la donación será aplicada a aquello que el donante ha entendido como más conveniente pero, quizás, no sea lo que el beneficiario necesita. Por si esto fuera poco, se pone más énfasis en el resultado que en la resultante: aún en el caso de no conseguir que se haga una correcta aplicación de la oportunidad (dinero) otorgada, se habrá dignificado al otro porque habrá sido él quien ha actuado. No se puede sacar a los hombres de su postración a la fuerza. Es indispensable su colaboración. En una sociedad libre, a nadie se le puede cargar con la obligación legal de hacer algo por otro, ya que invadiría sus derechos. La única obligación que una persona tiene frente a otra es la de respetar sus derechos.

En el reciente trabajo de Martínez, Carbonell y Bueno (2009) sobre la incorporación de los pobres al sistema de libre mercado como el vehículo más adecuado de implementación de prácticas de RC, se pone de manifiesto la necesidad de acentuar el trabajo con la comunidad de una forma integrada con la estrategia empresarial. Dar oportunidades como el que esparce semillas sin preocuparse de la bondad y calidad de la tierra que las recibe, y del momento y lugar en las que éstas han de alojarse para que den más rendimiento, es un ejercicio de irresponsabilidad para el que las ofrece y para el que las recibe. Sólo cuando se da libertad para elegir -que supone, el acceso a los medios y la formación para tomar decisiones responsables sobre qué hacer con ellos-, la persona podrá adueñarse de sus actos, dar cuenta de ellos y poseerse a sí misma, sin tutelas ni hipotecas.

## REFERENCIAS

- AA.VV. (2006) *La Responsabilidad Corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido*. Fundación de Estudios Financieros.
- J. Austin (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- CEOE (2003) *Responsabilidad Social de las Empresas*, Comité Ejecutivo, febrero
- A. Damodaran (2001) "The Objective in Corporate Finance", Stern School of Business, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/ovhds/ch2.pdf>
- H. Demsetz (1986) *La competencia. Aspectos económicos, jurídicos y políticos*. Alianza Universidad.
- F. Eguidazu (2003) *La responsabilidad social de la empresa: Cautelas y límites*, documento de trabajo, 28.10.2003.
- M. A. Fernández Ordóñez (2000). *La competencia*, Alianza Editorial.
- C. Fombrun (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Publishing.
- M. Friedman (1966) *Capitalismo y Libertad*, Editorial Rialp, Madrid.
- M. Friedman (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times*.
- K. Goodpaster y J. Matthews (2003) "Can a Corporation Have a Conscience?", *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*.
- Ch. Handy (2002) "What's a Business For?", *Harvard Business Review On Corporate Responsibility*.
- B. Husted, D. Allen (2000) "Is it Ethical to Use the Ethics as Strategy?", *Journal of Business Ethics* Vol. 27, pp 21-32.
- B. Husted, J. Salazar (2005) "De regreso a Friedman: Maximización de beneficios y mejora social", *Revista de Empresa* Vol. 11 pp 82-95.
- ISO Advisory Group on Social Responsibility (2004), *Working Report on Social Responsibility*, abril 2004.
- M. C. Jensen (2002) "Value Maximization, Stakeholder theory and the Corporate objective Function", *Business Ethics Quarterly* Vol. 12.
- P. Kotler, N. Lee (2005) *Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley and Sons, Inc.
- J.L. Martínez, C. Simón, A. Agüero., (2003) *La Acción Social de la Empresa: el caso español y latinoamericano*, Prentice Hall-Financial Times.

- JL Martínez, M. Carbonell, M. Bueno (2009) *Perlas en el Barro. La incorporación de la Base de la Pirámide de Ingresos al Sistema de Libre Mercado*, Marcial Pons.
- Observatorio de Política de Competencia (2005) *Observaciones y Comentarios al Libro Blanco para la Reforma del Sistema Español de Defensa de la Competencia*, 17 de marzo.
- L.Y. Paine (2003) *Value Shift. Why Companies must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, MacGraw-Hill.
- A. Petitbò (1987) “El control de los mercados de productos industriales”, *Economía Industrial*, 257.
- A. Petitbò, J. L. Martínez (2006). *Responsabilidad corporativa y defensa de la competencia*. AA. VV (2006).
- M. Porter (1987) *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- M. Porter, M. Kramer (2003) *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* pp 27-64.
- R. Pueyo (2005) “A vueltas con la responsabilidad”, *Cinco Días*, 31.01.2005.
- R. Schmalensee, R. Willig (eds) (1989) *Handbook of Industrial Organization*, North Holland.
- C. Shapiro (1989) “Theories of Oligopoly Behavior”, en R. Schmalensee, R.D. Willig (eds) (1989).
- C. Simon, J.L. Martínez (2002) “The impact of Corporate Social Responsibility Policies on the Employees Psychological Contract”, *IE Working Paper n. WP33-02*.
- A. Smith (1988) *Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones*, Ed. Oikos-tau.
- J. Spickett-Jones, P. Kitchen, J. Reast (2003) “Social Facts and Ethical Hardware: Ethics in the Value Proposition”, *Journal of Communication Management*, Vol. 8.
- Tribunal de Defensa de la Competencia (1995). *La competencia en España: Balance y nuevas propuestas*, Madrid. Ministerio Economía y Hacienda.
- H. Von Weltzein (2003) “La Responsabilidad Social de las Empresas: retos para el establecimiento de estándares universales para el compromiso corporativo”, *Revista de Empresa*, Vol. 4.



Moderador: Salvador GINER  
*Catedrático Emérito de Sociología de la Universidad de Barcelona,  
Presidente del Institut d'Estudis Catalans*

**José Luís Oller** (Defensor del Cliente, ENDESA)

En primer lugar quisiera hacer un comentario respecto a la ausencia demasiado habitual de los representantes del Gobierno en los debates de los foros a los cuales se les invita, una vez realizada su presentación. A mí me parece esto poco considerado para todos los presentes y sobre todo es una lástima, porque no escuchan. Así es difícil plantear debates bien estructurados cuando los interlocutores públicos no tienen ni unos pocos minutos para atender.

Tengo la impresión de que esto es una severa falta de respeto a la ciudadanía y creo que no nos podemos quedar en lamentarnos. Deberíamos diseñar alguna fórmula original, educada pero firme para evitar que esto continúe pasando en los debates públicos. Ha ocurrido lo mismo en la reciente reunión del Círculo de Economía en Sitges, y me siento humillado cuando alguien prepara con entusiasmo y rigor una ponencia y después resulta que una parte de los destinatarios consideran que no tienen tiempo para escucharla, presentan la suya y se van. Insisto en que deberíamos reflexionar sobre qué hacer ante semejante desprecio.

La segunda cuestión a la que me quería referir tiene que ver con la acción de la Administración pública cuando estos mismos funcionarios se aprestan a regular o en todo caso a someter a la tutela del paraguas gubernamental ciertas actividades que han nacido de la voluntad del empresariado, para ir más allá de sus obligaciones legales.

Me parece que también aquí tenemos que reflexionar sobre la oportunidad de hacer alguna acción. Sencillamente es intolerable que la Administración pública, traspasando el límite de sus funciones legales utilice recursos, que se ponen a su disposición para otras cosas, con el fin de interferir en la actividad del sector privado, sin legitimidad alguna, puesto que ni prevén ningún mal ni nos protegen de ningún riesgo. Simplemente, los funcionarios pretenden que saben más que nosotros, lo cual acostumbra a ser el fundamento de su justificación para gastar nuestro dinero. Creo que en este campo ha llegado el momento de empezar a hacer algo.

A menudo se dice que la asimetría de información entre los diferentes *stakeholders* justifica la necesidad de la regulación, para proteger al más débil. Precisamente, en el caso a que me refiero existe una asimetría notable, porque como empresario o simple ciudadano no puedo sentarme en una mesa en términos de igualdad para discutir mi comportamiento con funcionarios o representantes del gobierno que tienen el BOE o cualquier variante autonómica o municipal para dictar preceptos legales. Aquí hay una asimetría de poder que invita, en todo caso, a pedir contrapartidas, por aceptar sentarse en la mesa. Si se quiere discutir lo que tengo derecho a hacer, a cambio hay que dar facilidades para comprobar que los representantes públicos cumplen con sus obligaciones, con su *accountability*. Es decir, ahora más que nunca es preciso que todas las partes rindan cuentas, sobre todo en un momento en que la falta de confianza está más del lado del Gobierno que de los gobernados. Podría extenderme, pero invito a pasar de la reflexión a la acción, porque hemos de acabar con este tipo de comportamientos.

### **Salvador Giner**

Díganos cómo podemos los ciudadanos organizar alguna acción para acabar con esto.

### **JL Oller**

Lo primero es negarse a colaborar en términos de asimetría de poder total sin pedir contrapartidas.

### **Salvador Giner**

¿Se refiere a practicar algún tipo de desobediencia civil, por ejemplo, como han hecho en Inglaterra, una huelga de impuestos?

### **JL Oller**

Me refiero al ámbito de la responsabilidad social corporativa. Cuando la Administración invita a los representantes del sector empresarial a sentarse en una mesa para tratar sobre normas de regulación, antes de participar habría que pedir contrapartidas. ¿Qué ofrece la Administración a cambio para que el sector privado y la ciudadanía en general puedan juzgar cómo cumple el Gobierno, a cualquier nivel, con sus obligaciones? Es decir, hay que contar con contrapartidas, es lo mínimo que podemos exigir.

### **Lidia Serrano** (Institut de Drets Humans de Catalunya)

Soy miembro de una ONG, así que voy a dar una visión un poco diferente. Cuando se habla de la responsabilidad social corporativa y se refiere a aspectos como las normas laborales, la conciliación entre vida laboral y familiar, a las medidas anticorrupción, la trans-

parencia, o si los informes de rendición de cuentas deben ser o no públicos, a menudo se hace desde una perspectiva interna de la empresa y no se tienen en cuenta, por ejemplo, los derechos humanos en general. Para mí es clave entender que los derechos humanos no forman parte del mercado. Hay unos derechos esenciales que deben estar fuera de las reglas del mercado. Cuando se trata de la protección de los derechos humanos, como por ejemplo el acceso a la salud y los medicamentos esenciales, o el acceso al agua potable, estamos hablando de ciudadanos titulares de derechos, no simplemente de usuarios o de clientes.

### **Juan de la Mota** (Red Española del Pacto Mundial)

En relación con la credibilidad institucional, me ha sorprendido el cuadro presentado por Klaus M. Leisinger sobre la opinión en varios países europeos del norte y del sur acerca de la confianza que merecen diversas instituciones en cuanto a su contribución al interés social, en una encuesta del 2004.

En ambos grupos de países aparecen en primer lugar las ONG, sin embargo las empresas nacionales aparecen valoradas en los países del norte en quinta posición, por debajo de los gobiernos y los sindicatos, mientras que en los países del sur la posición se invierte ocupando las empresas la tercera posición. Resulta también llamativa la coincidencia en la peor valoración adjudicada a las compañías multinacionales. De todas maneras, creo que si la encuesta se hiciera hoy en 2010 sería bastante diferente a la de 2004, debido a los efectos de la crisis.

Respecto al interés de los representantes del Gobierno en los foros de debate, quisiera aportar el ejemplo de la Fundación Rafael del Pino, que en los últimos años ha promovido diversos foros internacionales con la presencia de recientes premios Nóbel de economía. Creo recordar que ha sido imposible contar con la participación de representantes del Gobierno o la Administración pública para debatir temas de interés general con empresarios, profesores de universidad y expertos.

No sé, quizás es una cuestión de tipo cultural, pero me temo que esto no se soluciona con medidas impuestas, creo que se trata de aprender el valor de escuchar a los demás. No veo otra vía más que la educación y el diálogo.

### **Moderador: Salvador Giner**

Lo que tendría que hacer la gente es leer más, porque no es imprescindible contar con la presencia de los mejores expertos en cada tema. Hay que evitar los actos rituales. No niego que en algún caso sea conveniente el efecto demostración de poder debatir personalmente con algún experto vinculado directamente con alguna institución o proceso de decisión para contar con un testimonio de primera mano. Por cierto, no sé si algunos de los expertos invitados a esos foros forman parte de los que no habían previsto la crisis, porque ha habido de todo, entre ellos varios premios Nóbel que son

responsables de lo que ha ocurrido, intelectualmente responsables me refiero. Insisto, hay que fomentar la práctica de la lectura. Todo, o casi todo, está en los libros y también en Internet, evidentemente.

**Víctor M. Sánchez** (Universitat Oberta de Catalunya)

En primer lugar quisiera hacer una precisión. Creo que este foro está enfocado a debatir sobre la responsabilidad social corporativa, principalmente de las empresas privadas, aunque no se excluyan las empresas públicas. Necesitaríamos otro foro para argumentar cuál ha sido la responsabilidad de la Administración ya sea en los déficits o en los excesos regulatorios de la actividad de las empresas o bien en la propia corrupción que puede existir dentro de la Administración en el ejercicio de sus funciones públicas.

En buena medida ninguna crisis económica o política es responsabilidad de un solo actor o tiene una sola causa. En la realidad operan siempre un conjunto bastante complejo de causas que dan lugar a una determinada tendencia general.

La responsabilidad social corporativa o la falta de ética por parte de las empresas en determinadas actividades económicas y financieras puede haber sido también una de las causas contribuyentes de la crisis económica global, al margen de lo que puedan haber hecho los gobiernos, probablemente en algunos casos por falta de regulación y control suficiente.

Las empresas no actúan en el vacío, operan dentro de un marco social, local, nacional, global y esto implica que cuando adoptan decisiones empresariales no deben tener únicamente en cuenta el beneficio inmediato sino que deben incluir otros parámetros, porque a veces las consecuencias o los efectos negativos de una actividad empresarial, aunque parezca económicamente razonable desde supuestos puramente técnicos, pueden tener efectos sociales indeseables.

En definitiva, se trata de analizar en qué medida a través de la responsabilidad social corporativa se puede contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas y a la mejora también del avance de los intereses generales que trascienden la esfera empresarial. La empresa no deja de ser una agrupación humana que se guía por una racionalidad económica, pero también es cierto que cuando se actúa con criterios éticos se debe operar sin reciprocidad. Si la Administración no cumple, si los políticos son incompetentes, la empresa no está más avalada para llevar a cabo conductas que no son éticamente responsables, porque la ética es una cuestión moral de carácter universal que no se basa en la reciprocidad.

**María Jesús Martínez Arguello** (Universitat Oberta de Catalunya)

Me ha sorprendido que todo el mundo esté de acuerdo en que el mercado es el asignador más eficiente de los recursos y que la empresa es la que se encarga de maxi-

mizar el beneficio, de crear valor. Creo que en el fondo todo depende de lo que entendamos por cada uno de los dos conceptos que pueden considerarse como sinónimos. Es decir, si el beneficio lo entendemos en un sentido amplio, ambos conceptos no son incompatibles, si bien es verdad que detrás de la palabra beneficio a veces hay ciertas connotaciones peyorativas y por eso en alguna medida puede ser conveniente sustituir la palabra por creación de valor.

Desde luego, en el contexto de la crisis la responsabilidad social corporativa cobra un sentido de oportunidad. Sin embargo, no sería tan optimista respecto a que la crisis contribuirá sin más a un cambio de actitud de las empresas hacia un comportamiento más responsables socialmente. Es cierto que hay un poco un mea culpa por parte de algunas empresas que han sido receptoras de fondos públicos para su salvación de la quiebra, y ahora prometen un comportamiento más ético. No sé hasta qué punto es una situación coyuntural o esta renovada preocupación por la responsabilidad social corporativa va a ir más allá.

Cuando Andreu Morillas hacía una referencia al famoso artículo de Milton Friedman, subrayaba de forma significativa que el objetivo esencial de la empresa es maximizar el beneficio, desde el cumplimiento de las reglas del juego, es decir, mediante una competencia abierta, libre, sin engaños ni fraudes. Esta referencia textual tiene sentido en un entorno de información perfecta, y el problema es que en los mercados reales no existe esa información perfecta y por eso se producen fraudes y posiciones de dominio con ventajas. El principal problema de las regulaciones no es su número, y España es un paradigma en este punto, sino su eficacia y cumplimiento. Tenemos muchísimas normas pero nadie se encarga de evaluar el grado de cumplimiento y los efectos perseguidos. Incluso las normas más básicas, parece que nadie se encarga por velar que efectivamente se cumplan, incluso las de prevención de riesgos laborales básicas.

La cuestión es cómo podemos contribuir a que se reduzcan las asimetrías informativas, una de las principales fallas del funcionamiento de los mercados. Otro de los elementos clave es cómo transformamos los objetivos de corto plazo en largo plazo, para que realmente las empresas incluyan la responsabilidad social como uno de sus objetivos estratégicos, para ir más allá de los indicadores cuatrimestrales o anuales de la cuenta de resultados.

**Josep María Canyelles** (Universitat Oberta de Catalunya)

En relación con el proyecto de Ley de Economía Sostenible, quisiera señalar que sólo hace referencia a la responsabilidad social de forma indirecta y no sistemática, poniendo como requisito una acreditación pública. Creo que es un mal modelo, hecho con prisas y sin debate. Las referencias aparecen desperdigadas en un gran número de

artículos y por tanto hay un riesgo de desfocalizar la responsabilidad social corporativa y a la vez de debilitar el papel del sector público

Creo que la responsabilidad social corporativa la podemos entender de distintas maneras, desde un punto de vista más estratégico, de marketing, de gestión de la reputación empresarial, de riesgos, pero sobre todo se trata de hacer una reflexión sobre el papel actual de la empresa. Cuando las empresas crean externalidades sociales negativas, una opción sería imponer la responsabilidad social pero esto iría contra el modelo liberal de mercado. En este sentido hay que hacer una reflexión necesaria: si reconocemos que las empresas pueden crear externalidades sociales negativas deberíamos ponernos de acuerdo sobre cuáles de esas externalidades son aceptables socialmente y por tanto lo asumimos entre todos o cuáles tienen que internalizarse dentro de la empresa.

Si una empresa contamina, hoy en día la sociedad considera inaceptable que la empresa no integre ese costo como parte de su proceso de creación de valor. En cierta manera creo que ningún modelo empresarial, ninguna teoría empresarial puede concebir que la empresa se permita el lujo de crear valor, quitándoselo de lo que es un valor compartido, un valor de la naturaleza, un valor de la sociedad. Sin embargo, todavía hay empresas que, siguiendo ese modelo, sostienen que crean valor cuando en realidad lo que están haciendo es sustrayéndolo de un valor social. No digo que todo valor social tenga que internalizarse, solo señalo que tiene que haber un consenso social sobre cuáles tiene que internalizar la empresa, ya sea desde la acción voluntaria de la empresa o desde la responsabilidad social.

### **Moderador: Salvador Giner**

Voy a permitirme el lujo de una observación lingüística sobre el uso del término “externalidades negativas”. Creo que esto es un lenguaje horroroso de los economistas que si leyeran un poco de sociología aprenderían a hablar con mayor sencillez. Los sociólogos lo llamamos efectos perversos, esto de externalizar es un verbo monstruoso en castellano. Aquí me tienen defendiendo la lengua castellana, y el buen uso de verbos como exteriorizar, interiorizar.

A los economistas presentes y no presentes les recomiendo que lean algún diccionario de sociología, no el mío necesariamente, no estoy vendiendo nada que no soy empresario, para saber de que se trata cuando se produce un efecto perverso. Es sólo un paréntesis.

### **José Luí́s Blasco Vázquez (KPMG-España)**

Es necesario evitar los estereotipos y las generalizaciones. Cuando hablamos de empresas parece que esté de moda estigmatizarlas, pero los estilos de gestión empresarial son muy diferentes. Hay empresas que explotan los activos para sacar un rendi-

miento a corto plazo y otras que intentan conservarlo para que ese rendimiento lo dé en el largo plazo, está distinción es importante.

Durante estos últimos años hemos visto cómo se han puesto en un pedestal carcassas, una especie de empresas zombi, que las alimentábamos con crédito y funcionaban. Pero esas no son empresas, no olvidemos que son instrumentos financieros para obtener un rendimiento a corto plazo. Distingamos lo que son empresas con legado, con ideas, que se centren en el por qué, no sólo en el qué hacer. Eso nos dará una idea de cuáles son las que van a pervivir en los próximos años.

Con respecto a la Ley de Economía Sostenible, creo que puede haber un problema porque se acercan varias elecciones de diverso nivel y se corre riesgo de que el concepto de desarrollo sostenible sufra un cierto desgaste por un uso abusivo, como un slogan político. Se perdería una oportunidad muy importante de un debate general y espero que tanto el gobierno como la oposición sean inteligentes para no malgastar un término que puede ser muy valioso. Sin embargo, no creo que ninguno de los dos esté en este momento en esa situación intelectualmente propicia para poder entender qué es lo que significa el término desarrollo sostenible, su riqueza y su grandeza.

Los representantes de la Administración han presentado la configuración de la responsabilidad social corporativa desde la visión del sector público. Hemos visto claramente dos modelos muy diferentes, el de la Administración central y el de los Gobiernos autonómicos. En general, la Administración lo tiene complicado, porque como funciona en silos, es difícil generar coherencia en una gestión compartimentada, como pasa por ejemplo con la aplicación de la Ley de Igualdad a nivel del sector público. Además, se ha cometido un error mayor al situar las cuestiones de responsabilidad social corporativa en el ámbito del Ministerio de Trabajo y crear órganos cuatripartitos entre el gobierno central, las comunidades autónomas, las empresas y los sindicatos, para debatir en una mesa más de diálogo social un tema como la responsabilidad social corporativa que teóricamente tiene que ver con las ventajas competitivas de las empresas. Este formato no es funcional y va a inducir a las compañías a alejarse del tema de responsabilidad social corporativa si se incluye en el diálogo social.

Por otro lado tenemos el otro modelo de responsabilidad social empresarial más horizontal, contando con una mayor participación voluntaria de las compañías, públicas y privadas, pero con la acreditación pública final. Existe una especie de autojustificación, diciendo que el proceso no va a suponer costes adicionales sino que se trata de cumplir con unos requisitos o procedimientos formales de información, validados por la Administración, en este caso de la comunidad autónoma.

En la práctica, creo que todavía hay mucho recorrido para andar, y es posible que la Ley de Economía Sostenible acabe sustituyendo a la Ley de Acompañamiento de los

Presupuestos Generales del Estado que se aprobaba al final del año como una “norma cajón de sastre”, donde entraba todo tipo de medidas.

Respecto a la cuestión de las externalidades negativa o efectos perversos, soy partidario de que no deberíamos plantearnos un debate si subvenciones o impuestos, me conformaría simplemente con eliminar los incentivos perversos.

### **Isabel Vidal** (Universidad de Barcelona)

La referencia a los efectos perversos me ha recordado el último libro de Joaquín Trigo y Juan Rosell donde se habla de las virtudes perversas, dentro de las empresas. Seguramente hay virtudes perversas y más de una. Dicho esto, no hay que olvidar que las empresas están formadas por grupos de personas que tienen un conjunto de valores. Si hemos de confiar en las personas tenemos que confiar en las empresas. Y fundamentalmente la confianza se genera por el comportamiento, es decir por cómo se hacen las cosas.

El crecimiento económico y el nivel de bienestar que tenemos es en gran parte gracias a que las empresas y por ende las personas que forman parte de ellas han hecho las cosas más o menos bien. En este sentido, posiblemente una mayor transparencia pase por un mayor nivel de competencia, como dirían los economistas, un nivel de competencia no perfecta pero sí más suficiente. Es decir, el incremento de la competencia permitiría un mayor nivel de transparencia y quizá contribuiría a esta dinámica del largo plazo y de la economía sostenible. Pero insisto, las empresas están formadas por personas y por tanto hemos de volver a recuperar la confianza en las personas porque si no nos estamos cargando este país.

### **Amadeo Petitbò** (Fundación Rafael del Pino)

Me parecen pertinentes las observaciones sobre el abuso del término “externalidades” pero al final conseguiremos que lo admita el diccionario de la Academia, e incluso el Institut d’Estudis Catalans. Es verdad que es mucho más preciso hablar de efectos externos positivos o negativos, pero como no se escriben libros teóricos de economía en castellano, tenemos que leerlos en inglés y por comodidad utilizamos términos derivados.

Creo que en esta cuestión de la responsabilidad social corporativa estamos ante una situación que pone de manifiesto que si discutiéramos más y mejor terminaríamos estando de acuerdo. Uno de los principales problemas que tiene nuestro país es que la gente se tira los trastos a la cabeza y discute poco y mal por falta de argumentos y por falta de flexibilidad.

Comparto la idea de que en este debate hay que tener en cuenta los derechos humanos. Adam Smith decía que había como mínimo cuatro grandes áreas que debían quedar fuera del mercado: salud, educación, justicia y defensa interior y exterior. Aun-

que resulte paradójico no hay que olvidar que el máximo defensor del libre mercado fuera a su vez recaudador de impuestos. Siempre he defendido el derecho de todo ciudadano a ser curado sino yo estaría muerto. Segundo, a ser educado; si no me hubieran educado no estaría aquí. Y tercero, la justicia funciona muy mal últimamente pero sigo creyendo en la igualdad ante la ley como una contribución a la equidad. Es cierto que esto queda fuera del mercado y este tipo de asuntos tienen que estar garantizados a través de un sistema presupuestario y, por tanto, deben ser los poderes públicos los que tienen que responder delante de la sociedad de la forma que llevan a cabo estas actividades. Pero todo lo demás, lo pueden resolver los ciudadanos con una regulación sensata, poniéndose de acuerdo.

En cuanto al argumento de que falta regulación, creo que en realidad hay más regulación de la que podemos llegar a imaginar. El argumento sería equivalente a decir: los estudiantes suspenden porque la regulación universitaria es insuficiente. Lo dejo aquí, pero la cuestión no es más o menos regulación, sino cual es el grado de eficacia y los objetivos perseguidos.

Desde luego, son necesarios comportamientos responsables sin engaños ni fraudes. Es que Friedman era liberal y por eso sostenía que hay observar y cumplir las reglas del juego porque sino nada funciona. Ahora bien, sin engaños ni fraudes por parte de nadie, ni el ciudadano, ni el empresario, ni el regulador, ni la Administración. Empezando por la Administración, por supuesto. En este terreno soy partidario del derecho penal y de la justicia rápida. Posiblemente con una combinación de ambos resolveríamos muchos problemas. Respecto a la corrección de las asimetrías informativas, en muchas ocasiones eso es lo que tiene que hacer el sector público. Dar información suficiente para que el ciudadano o el empresario puedan tomar sus decisiones y luego se haga responsable de los resultados de las decisiones que ha tomado libremente.

La perspectiva del corto y largo plazo en relación con la gestión y la responsabilidad social empresarial es una cuestión muy importante que requiere una reflexión profunda. Me gustaría abordar dos aspectos, como mínimo. Por un lado está el tema de la estabilidad del marco normativo, pues no hay nada peor que el cambio permanente de normas. La estabilidad de las normas es fundamental para que puedan reducirse las diferencias entre los asuntos analizados a corto plazo y largo plazo. El otro aspecto es el grado de eficiencia y eficacia de la regulación. En la práctica, algunas actividades empresariales no funcionan porque la regulación es ineficiente. Pondré un ejemplo: un día, un ministro de Cultura del gobierno de España, utilizó perversamente el análisis microeconómico, y dijo: «Para favorecer la cultura hay que prohibir descuentos sobre los libros por encima del 5%». En realidad, esto suponía aproximadamente que con precios más altos hay más demanda y se favorece la cultura. Se trata de una norma claramente ineficiente. En Estados Unidos, cuando sale una novedad de un libro está

en las entradas de las librerías con un 25% de descuento. Es más, cuando viajo a ese país compro allí libros españoles porque salen más baratos. Es decir, hay que evitar las regulaciones ineficientes porque en un mercado mundialmente competitivo, esto se traduce en desventajas competitivas para nuestras empresas.

En el mundo actual, cuando se habla de empresas debe tenerse en cuenta que estas son las unidades productivas o si se prefiere los actores sociales que crean valor en mayor proporción. Por eso todo lo que pase en el mundo empresarial tiene repercusiones y revierte en el conjunto de la sociedad. Este es a mi entender el sentido de la responsabilidad social corporativa y por eso aconsejo que los que trabajan en los departamentos de responsabilidad corporativa deben tratar de conseguir la implicación directa de su Director ejecutivo para beneficiarse mutuamente de sus opiniones. Respecto a la necesidad de internalizar los costes producidos por los efectos perversos de la actividad empresarial no puedo estar más de acuerdo. En el fondo es un debate social, es decir, si se quiere, por ejemplo, reducir el consumo de carburantes o el consumo de energía en general, hay que crear las condiciones para que el que consume pague todos los costes. Pero hay que encontrar un mecanismo consensuado.

Por último, una referencia a la ley de economía sostenible. Se está haciendo una ley sin haber estudiado previamente cuáles son los patrones de funcionamiento de las actividades que se pretende regular. Y no sabemos si lo que vamos a hacer va a dar unos resultados u otros totalmente distintos. Normalmente el procedimiento es el inverso. Se empieza por analizar el campo que se quiere regular. Lo estudian los sociólogos, los economistas... u otros expertos relevantes. Si hacemos esto, lo más probable es que ocurra esto otro, aunque no siempre se acierta. Algún día me gustaría que se le pidieran responsabilidades al Sr. Greenspan porque disponía de una amplia gama de instrumentos regulatorios para haber evitado algunos de los peores efectos de la crisis, pero consideró que no era necesario aplicarlos.

LA EVOLUCIÓN MORAL DE LA EMPRESA  
Y SUS EFECTOS PERVERSOS

Comentario del moderador: Salvador GINER  
*Catedrático Emérito de Sociología de la Universidad de Barcelona.*  
*Presidente del Institut d'Estudis Catalans*

La consolidación del orden empresarial en el marco del capitalismo avanzado, durante los dos últimos decenios del siglo XX, acació con la caída concomitante de cualquier alternativa seria a ese orden económico. La iniciativa de reforma moral que anteriormente habían acaparado diversos movimientos –socialismo, cooperativismo, democracia industrial– quedaron en manos del capitalismo mismo así como, en alguna medida, en las de los gobiernos moderados de centro izquierda (y sus partidos respectivos) que intentaban imponer ciertos niveles de redistribución de riqueza y recursos. Estas nuevas condiciones, que continúan prevaleciendo en el primer decenio del siglo XXI, favorecen que hoy la conciencia moral (los imperativos de la solidaridad) quede a menudo confinada a las empresas mismas. De ahí la creciente preocupación por el reconocimiento de una ‘conciencia social empresarial’ o el ejercicio de una responsabilidad social empresarial o corporativa.

No se trata ya de que la compañía, corporación o empresa trate a sus empleados con el debido tacto, respeto y solicitud, sino que por vez primera tenga en cuenta también los efectos perversos –llamados por muchos economistas, en expresión muy torpe, pero que ha hecho fortuna– ‘externalidades negativas’. La polución de las aguas de un río por una fábrica de papel, con su consiguiente destrucción de fauna y flora y la contaminación del aire, que se hace irrespirable para los habitantes de sus riberas, es un caso paradigmático. En el nuevo clima moral se trataría de que la papelera en cuestión no tuviera solamente que ser controlada por la ley con sanciones contra las violaciones de las normas ambientales sino que, además, ella misma, espontáneamente, incluyera en sus costos de producción la generación de líquidos y escombros no dañinos para la naturaleza y la población humana.

Esta visión, tomada en serio, es más radical y éticamente sostenible, que la caridad bien administrada con costes mínimos que podría confundirse con un ejercicio de relaciones públicas poco convincente, y nada resistente a un análisis objetivo de las repercusiones de la actividad empresarial. Dadas las condiciones de la modernidad avanzada, una ciudadanía democrática debe exigir a las corporaciones medidas efectivas suficientemente convincentes, con hechos y datos enmarcados en indicadores de fácil medición que permitan la auditoría social moral de cada empresa.

Por consiguiente, es esencial que las corporaciones establezcan un diálogo franco con las asociaciones cívicas altruistas, por un lado, y con las autoridades democráticas encargadas de velar por unos niveles mínimos de solidaridad, por otro. De lo contrario la actual preocupación por lo que se llama responsabilidad corporativa puede quedar ahogada en la demagogia, o caer en manos de fundamentalismos –el igualitarista, el ambientalista, el libertario– que pueden emparentarse con la tendencia ‘alter mundista’ que no siempre sabe responder adecuadamente. (Si ‘otro mundo es posible’ hay que indicar de forma realista cual es, y cuál es el camino para llegar hasta él.)

‘Responder adecuadamente’ a estos retos consiste en que, tras ejercer una crítica rigurosa al orden predominante, en el que el mercado –tal como es– y la empresa son pilares fundamentales, se propongan alternativas viables y no vaporosas ensoñaciones o recetas impracticables, como suele ser el caso con frecuencia.

No ya el descubrimiento –que es muy antiguo– sino el reconocimiento actual de la responsabilidad social de las empresas, es decir, de su responsabilidad ante terceros, es un paso adelante mientras no haya una solución sensata a la vista. Un viraje de esa conciencia hacia los aspectos aparentemente más nimios de la vida cotidiana es tan importante como pueda serlo que las corporaciones sepan evitar los efectos deletéreos o más cataclísmicos de su actuación. Ni el uso de ejércitos privados en la desembocadura del Níger por una corporación petrolera ni los inmensos daños del desastre químico de Bhopal en la India, por no decir la proliferación de las víctimas –durante la crisis actual– de los grandes delincuentes financieros suelen entrar en los cálculos de quienes a menudo toman el pulso a la efectividad de la responsabilidad social de las empresas, aunque está claro que deberían entrar en esa contabilidad ética.

La tendencia es la de evaluar los actos de solidaridad de las empresas sobre sus entornos ciudadanos más o menos inmediatos. Lo cual, no está mal. Pero tampoco basta. Si deseamos que la preocupación por la responsabilidad moral de la empresa o la corporación sea algo más, mucho más, de lo que es hoy en día, y sobre todo que no sea una moda pasajera o una expresión piadosa de ‘conciencia social’ poco avalada por los hechos, convendría que su ejercicio se viera supervisado por entes morales de la sociedad civil, asociaciones cívicas altruistas, capaces de enderezar su conducta. La exis-

tencia de algunas de ellas –Greenpeace, Amnistía Internacional– con todos sus defectos, apunta hacia que se realice esa posibilidad en el porvenir. También, sin duda, que no pocas corporaciones, facultades universitarias de economía o escuelas superiores de negocios, hayan hecho suya esa preocupación. No sólo en su discurso, siempre sujeto a su degradación en ideología que maquilla lo inconfesable, sino en lo más sustancial de su enseñanza e investigación. La senda es prometedora. Lo esencial es que pueda recorrerse en toda su extensión.<sup>1</sup>

---

1 Algunas de las ideas expresadas en esta nota se hallan contenidas en mi ensayo *El futuro del capitalismo* (Península, 2010).



## MÁS ALLÁ DE LA EFICIENCIA: LECCIONES ÉTICAS DE LA CRISIS PARA LA CULTURA EMPRESARIAL

Antonio ARGANDOÑA

*Profesor de Economía, Cátedra 'la Caixa' de  
Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo  
IESE Business School, Universidad de Navarra*

**RESUMEN:** Se ha dicho a menudo que la crisis financiera que ha venido golpeando a la economía mundial desde mediados de 2007 es una crisis ética. Al estudiar las conductas de los agentes que tomaron las decisiones importantes que pudieron conducir a la crisis, podemos encontrar, desde luego, muchas conductas inmorales, pero también están presentes en otros entornos. Que la crisis tenga una dimensión ética no quiere decir que esa sea su única causa. La tesis de este trabajo es que esta es una crisis de dirección o gobierno de una amplia gama de instituciones, que, a su vez, refleja el fallo de un modelo económico y social, apoyado en unos supuestos antropológicos y éticos, que son los que han fallado.

### INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

En el verano de 2007 los mercados financieros se vieron sacudidos por los primeros episodios de una grave crisis financiera<sup>2</sup>. Algunas instituciones financieras norteamericanas sufrieron un aumento en la morosidad de sus créditos hipotecarios, sobre

---

1 Este artículo forma parte de las actividades de la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, IESE Business School, Universidad de Navarra. He llevado a cabo otros tratamientos de este tema en Argandoña (2009a,b, 2010a,b).

2 Definimos una crisis financiera como aquella situación en la que se producen graves alteraciones en el valor de los activos de las instituciones financieras, en su acceso a la financiación o en la confianza de sus clientes, hasta el punto de que la sostenibilidad del sistema financiero está en peligro. Una recesión es una situación de caída de variables como el producto, el consumo, la inversión, el empleo y las

todo en el segmento de las hipotecas *subprime* de alto riesgo. El hecho de que la propiedad de esos créditos había sido transferida a otros inversores, o habían sido utilizados como garantía de otros activos, generó una notable desconfianza acerca del verdadero valor de esos activos y del nivel de riesgo que implicaban, lo cual, en un ambiente de falta de transparencia, generó dudas no sólo sobre esos activos, sino sobre la misma solvencia de las instituciones que los poseían y de otras muchas, conectadas de un modo u otro entre sí por su complejo papel como contrapartidas de esas operaciones. En poco tiempo, el sistema financiero internacional se vio afectado por una grave crisis de solvencia, que degeneró en una crisis de liquidez cuando los mercados mayoristas se cerraron para las instituciones que podían estar afectadas por aquella crisis.

Además, el problema se extendió a otros mercados a través de los mecanismos tradicionales de contagio, de modo que se produjeron grandes pérdidas en otros activos, instituciones y países. Los bancos centrales volcaron en la banca grandes cantidades de liquidez, pero esto no podía resolver el problema principal, que era la pérdida de confianza en la solvencia de las entidades afectadas. Por ello, los gobiernos adoptaron medidas extraordinarias de intervención, recapitalización y depuración de los balances de los bancos. La situación parecía contenida pero en el otoño de 2008, a raíz de la quiebra del banco de inversión norteamericano Lehman Brothers, el sistema financiero mundial estuvo al borde de un colapso generalizado, por las reacciones de pánico de los inversores. Las actuaciones de los gobiernos permitieron superar esta etapa álgida de la crisis, que había dado lugar ya a una profunda recesión, con su cortejo de caída de producción, demanda y empleo, malestar social e incertidumbre. Para hacer frente a los problemas del sistema bancario y para ayudar a salir de la recesión o, al menos, frenarla, los gobiernos se lanzaron a generosos programas de estímulo fiscal, que produjeron elevados déficit públicos que, sumados a los altos niveles de deuda que ya acumulaban algunos países, generaron una crisis de deuda pública, protagonizada por Grecia, pero seguida de cerca por otros países, entre ellos España.

Todo lo anterior puso de manifiesto la interconexión entre diversas crisis y su origen remoto<sup>3</sup>. Durante años, la política monetaria excesivamente laxa de la Reserva Federal norteamericana había ido creando una burbuja en Estados Unidos. La valoración excesiva de los activos inmobiliarios, el elevado endeudamiento de las familias y empresas y la sensación de euforia fueron el caldo de cultivo en el que se gestó la primera crisis, que comenzó, como ya hemos señalado, cuando se detuvo el crecimiento

---

expectativas, como parte de un ciclo económico convencional. Una crisis financiera suele acabar en una recesión, pero esta última tiene lugar a menudo sin la primera. Cfr. Abberger y Nierhaus (2008), Claessens et al (2008), Mendoza y Terrones (2008), Pastor (2008).

3 Cfr. Gross (2007), Hoffman et al. (2007), Kindleberger (1978).

de los precios de la vivienda, frenando el crecimiento de la demanda y provocando la morosidad de muchos clientes. Esta crisis se reprodujo también, con algunas variantes, en otros países, entre ellos España, como consecuencia de la política también laxa del Banco Central Europeo, con parecidos síntomas de euforia, caída del ahorro y excesivo endeudamiento.

La segunda crisis, de naturaleza financiera, fue el reflejo del impacto del pinchazo de la burbuja sobre los balances de las entidades financieras: pérdida del valor de sus activos, aumento de la morosidad, dificultades de financiación, insuficiencia del capital propio y, en definitiva, caída de su solvencia y de su liquidez. Esa crisis se produjo en los países en que se había formado una burbuja inmobiliaria, como Estados Unidos, España, Islandia y Gran Bretaña, pero también en otros, como Alemania y Bélgica, cuyos bancos habían invertido en activos “tóxicos”, y se vio agravada también, en algunos casos, por una crisis cambiaria, cuando la moneda nacional se depreció, aumentando de manera brusca el importe de la deuda de familias, empresas y entidades financieras, como en el caso de Islandia.

La tercera crisis fue la de la deuda pública, y se produjo por el elevado endeudamiento en que incurrieron los gobiernos para hacer frente a la recesión (medidas de impulso fiscal) y para sostener a los bancos en dificultades. La posibilidad de que los gobiernos de algunos países no pudiesen hacer frente a sus obligaciones futuras creó en los mercados una nueva forma de desconfianza, elevando la prima de riesgo y obligando a esos gobiernos a llevar a cabo duros planes de consolidación fiscal, que agravaron la recesión y abrieron nuevas incógnitas sobre la viabilidad de sus programas contra la recesión. Pero la crisis de deuda ha incidido también en la crisis financiera: primero, porque un componente importante de la misma es la posibilidad de que los gobiernos nacionales (y de la Unión Europea) no puedan sostener sus sistemas bancarios, si la crisis financiera se agrava, y segundo, por los elevados volúmenes de esa deuda pública, cuyo valor está en entredicho, y que están en la cartera de instituciones financieras.

Los párrafos anteriores son una brevísima historia de la crisis financiera reciente<sup>4</sup> que, como todo fenómeno complejo, tiene causas económicas, pero también psicológicas, sociales, políticas y éticas, que son interdependientes. Difícilmente nos pondremos de acuerdo sobre “la” causa de esta crisis. De un modo u otro, todos los analistas culpan a alguno de los colectivos que desempeñaron un papel relevante en el desarrollo de los acontecimientos: los gobiernos y bancos centrales, que propiciaron las políticas

---

<sup>4</sup> Hay muchos excelentes análisis de esta crisis; por ejemplo, Baily et al. (2008), Bordo (2008), Brunnermeier (2008), Diamond y Rajan (2009), Eichengreen (2008), Hellwig (2008), Kane (2008), Taylor (2009a,b). Un buen resumen de opiniones, sobre esta y otras crisis, en Tugores (2009).

monetarias excesivamente laxas de los años anteriores a 2007; los reguladores y controladores del sistema financiero, las agencias de evaluación (*rating*), los directivos de las entidades financieras, los promotores de hipotecas, los compradores de viviendas, los promotores inmobiliarios y los constructores, ... En todo caso, aquí no me propongo discutir quién o quiénes son los culpables principales. Mi propósito es reflexionar sobre las causas éticas de la crisis: porque se ha afirmado con frecuencia que esta es una crisis, también o sobre todo, ética<sup>5</sup>.

La siguiente sección de este artículo analiza un repertorio de conductas moralmente incorrectas o dudosas que se han producido en la crisis reciente. Al intentar introducir esos comportamientos en la operativa de las organizaciones financieras, nos preguntamos en qué medida la crisis ética fue también, o sobre todo, una crisis de dirección o de gobierno de esas entidades. Esto nos llevará a un análisis del concepto de ética que aflora en esas explicaciones, que nos iluminará sobre la naturaleza de los problemas más profundos que se han presentado en la crisis. El artículo acaba con las conclusiones.

## FACETAS (IN)MORALES DE LA CRISIS

¿Es esta una crisis ética? Sin duda: de alguna manera, todas lo son, porque toda acción humana voluntaria tiene una dimensión ética. ¿Cuáles son las manifestaciones visibles de esa crisis moral? En esta sección, revisaremos algunos de los caracteres de las conductas observadas en años recientes, y que remiten, de un modo u otro, a las acciones que han dado lugar a la crisis. No se trata, por supuesto, de un análisis exhaustivo, sino sólo de un inventario apresurado, para hacer ver que, efectivamente, la dimensión moral ha estado presente en la crisis –pero no necesariamente más que en otras conductas humanas<sup>6</sup>.

De esta crisis se ha dicho, una y otra vez, que su causa es la codicia, entendida no como la simple búsqueda de beneficios, sino como la perversión del legítimo derecho

---

5 Después de todos los episodios de auge, euforia y consiguiente crisis financiera se han denunciado fallos éticos generalizados. Véanse, por ejemplo, Bogle (2006) y Kindleberger (1978).

6 Las explicaciones que ofrecemos a continuación van más allá de la actuación de los directivos de instituciones financieras, y son mucho más generales. Coleman y Pinder (2010) identifican, a partir de entrevistas a un conjunto de directivos antes de la crisis, actitudes y acciones como la preferencia por la deuda sobre los fondos propios, la inclinación por el corto plazo, el sesgo hacia lo transitorio ('esta vez es diferente'), el sentirse perfectamente capacitados para hacer frente a los riesgos, la preferencia por la opción más arriesgada, la consideración de la cobertura (*hedging*) como algo innecesario, la falta de supervisión efectiva por parte del consejo de administración, etc.

al lucro. Pero la codicia está presente en muchas acciones humanas, tanto durante las burbujas especulativas como con mercados bajistas, y no siempre es fácil distinguirla de la simple racionalidad económica, que lleva a aprovechar las oportunidades (comprar cuando los precios son bajos, vender cuando son altos, endeudarse cuando los tipos de interés son reducidos, etc.)<sup>7</sup>. Sin embargo, en los años recientes han tenido lugar cambios sociales, legales e institucionales que pueden haber acentuado el papel de la codicia. Por ejemplo, se han creado las condiciones (tipos de interés bajos, abundancia de liquidez, rápido crecimiento del precio de los activos inmobiliarios, innovaciones financieras,...) que han permitido que los beneficios obtenidos sean mucho mayores, por la especulación y el apalancamiento —una situación típica de los periodos de burbuja especulativa. Y asimismo, la sociedad ha generado situaciones de ‘codicia inducida’, alentando y premiando a los que tienen éxito en sus conductas codiciosas y haciendo más difícil comportarse de otro modo (*greed is good*: la codicia es buena)<sup>8</sup>: es decir, se han mitigado los mecanismos sociales de prevención de las consecuencias de las conductas demasiado codiciosas. Y altos rendimientos de la codicia y baja protección social han dado lugar a una multiplicación de los fraudes, estafas, engaños y otros delitos, que no son causa de la crisis, sino una de sus manifestaciones más llamativas<sup>9</sup>.

El listado de virtudes conculcadas incluye también la templanza, la capacidad de refrenar el deseo de éxito, de riqueza o de reconocimiento social, que se convierten así en obstáculos para el correcto desempeño profesional. Y también la cobardía, la complicidad y la falta de fortaleza: es probable que algunos directivos se dieran cuenta de lo que estaba ocurriendo, pero no fueron capaces de tomar decisiones difíciles para no poner en peligro su carrera o su remuneración, para no complicarse la vida, o alegando que no formaba parte de sus responsabilidades. Y probablemente se dieron también

---

7 No se puede decir que las familias que se endeudaron fuertemente para comprar una vivienda, comprometiendo una buena parte de sus ingresos durante muchos años, fueran codiciosas (Miller, 2009). Probablemente fueron demasiado optimistas (¿imprudentes?), al pensar que los tipos de interés se mantendrían bajos durante mucho tiempo, que sus ingresos no se reducirían, que el precio de la vivienda no bajaría, y que en el futuro tendrían oportunidades para refinanciar su hipoteca en mejores condiciones. La diferencia entre la codicia y una sana ambición tampoco es clara en otros casos: por ejemplo, en el del que mantiene una inversión arriesgada, sabiendo que el precio del activo puede caer, pero con la esperanza de retirar su inversión antes de que eso ocurra: quizás es demasiado optimista o sobrevalora su sagacidad financiera, pero ¿se puede afirmar que es demasiado codicioso?

8 Es la conocida frase de Gordon Gekko, el protagonista de la película *Wall Street* (1987).

9 Los fraudes de Bernard Madoff y otros parecidos ponen de manifiesto también otras debilidades morales de los inversores: el orgullo (el deseo de sentirse privilegiado, formando parte de una élite de inversores), la imprudencia (confiar en las cualidades de un experto, sin someterlas a comprobación) y una cierta ofuscación (el ‘deseo’ de creer que es posible tener rendimientos anormalmente altos durante largos periodos de tiempo).

comportamientos de orgullo, prepotencia y arrogancia protagonizados por financieros, pero también por economistas, reguladores y gobernantes, convencidos como estaban de que sus conocimientos y capacidades eran superiores, que no tenían por qué someterse a la decisión o supervisión de otras personas, o que estaban por encima de la ley y de las normas morales. En definitiva, muchos directivos y analistas “concedieron un gran valor al honor, la gloria, la riqueza, la fama y todo lo demás que hubiesen podido conseguir mediante la excelencia profesional, pero también mediante la mentira, y mostraron que estaban dispuesto a mentir antes que refrenar sus deseos o reorientar sus valores”.<sup>10</sup>

Y todo ello dio lugar a situaciones de injusticia. Muchas de estas pertenecen al ámbito de la justicia conmutativa,<sup>11</sup> cuando inciden en lo que se debe a otras personas, incluyendo ocultación de información, publicidad engañosa, multiplicación de operaciones innecesarias (*churning*) para generar comisiones mayores, manipulación de las recomendaciones sobre valores, etc. Y otras tienen que ver con la falta de consideración del bien común. Se incluyen aquí, por ejemplo, los problemas generados por el riesgo moral: las instituciones financieras pudieron aprovecharse de la limitación de sus riesgos, gracias a la provisión legal de la responsabilidad limitada o a la existencia de garantías que limitaban sus pérdidas, incurriendo en niveles de riesgo superiores a los que estarían dispuestos a aceptar si ellas cargasen con todas sus pérdidas potenciales.<sup>12</sup>

La prudencia es la virtud principal del banquero y, en general, del hombre de negocios<sup>13</sup>. Pero es difícil ejercitarla, sobre todo en un entorno como el de los años recientes, de alto crecimiento, abundancia de liquidez, bajos tipos de interés y oportunidades extraordinarias de beneficio, lo que ha llevado al elevado apalancamiento de familias, empresas y entidades financieras (y países), y a una reducción de la percepción del riesgo, que constituyen el entorno propicio para una mala gestión por parte de todos los agentes implicados, incluyendo los reguladores. Hay muchas manifestaciones de esa imprudencia. La complacencia, por ejemplo, suele tener lugar en la fase de auge previa a la crisis, y se manifiesta en una minusvaloración del riesgo<sup>14</sup>. Y el pánico cuan-

10 Cf. Torres (2009), p. 10.

11 Cf. Pieper (1966).

12 Cf. Sinn (2008). Es poco probable que los directivos de una entidad financiera se despreocupen totalmente de los riesgos de su entidad debido a la existencia de una garantía pública, aunque sólo sea porque la quiebra del banco pondría en peligro sus ingresos, su prestigio y su carrera profesional. Pero sí es probable que la garantía pública les lleve a ser menos precavidos en su política de riesgos.

13 Cf. Termes (1995).

14 Cf. Lo (2008). Un caso típico es considerar que los acontecimientos improbables son, en la práctica, imposibles (Taleb, 2007).

do estalla la crisis —por ejemplo, en septiembre de 2008, a raíz de la quiebra de Lehman Brothers. Y las conductas gregarias o de rebaño (*herd behavior*): comprar, por ejemplo, cuando todos compran y vender cuando todos venden —que puede ser una conducta racional, porque minimiza las pérdidas cuando caen las cotizaciones, pero que acentúa esa caída, la extiende a otros mercados y puede desembocar en pánicos, que son también conductas de rebaño<sup>15</sup>.

Este breve resumen de comportamientos inmorales muestra, como dijimos antes, que la crisis tiene una dimensión ética: hemos podido observar, en muchos agentes, conductas movidas por la codicia, la ambición, la intemperancia y la imprudencia. Ahora bien, estos vicios están siempre presentes, de una manera u otra, en la conducta de la humanidad, más allá del mundo de los negocios. Y una causa que está presente tanto si el efecto tiene lugar como si no, no puede ser la causa que buscamos<sup>16</sup>. Dicho de otra manera: si muchos agentes se han movido por la codicia desde hace siglos, ¿por qué se ha producido la crisis ahora y en estos países, y no en otro momento y en otros lugares?

La respuesta puede ser que las conductas viciosas han provocado cambios en el entorno, sobre todo en las reglas de comportamiento de la sociedad, empezando por las de las entidades y mercados financieros. En efecto, en el entorno previo a la reciente crisis observamos que aquellas acciones inmorales no fueron sucesos aislados, sino conductas afianzadas por la repetición de actos en un entorno social que dificultaba las conductas virtuosas, porque consagraba la aceptación social de aquellas conductas inmorales (*greed is good*, como dijimos antes: la sociedad dejó de considerar la codicia como algo rechazable, y aceptó que el fin —la riqueza o el triunfo— justifica los medios). Y esto tuvo dos resultados: cambió, de algún modo, los criterios de toma de decisiones, y redujo la eficacia de los controles sociales orientados a reprimir los resultados de las conductas viciosas. Si esta hipótesis es correcta, esta fue una crisis ética, pero no en el sentido en que lo es que el gerente de una empresa robe el dinero de la caja, sino en cuanto que su manera de dirigir

---

15 Una forma particular de conducta de rebaño es el predominio de los objetivos a corto plazo, que crea incentivos perversos de los que hablaremos más adelante: descuido de las estrategias a largo plazo (inversiones o gastos en investigación, que los mercados pueden penalizar porque los beneficios que reportan, siempre inciertos, tardarán en manifestarse), gestión de la empresa en función de las cotizaciones en bolsa a corto plazo (“jugar mirando el marcador, no el balón”), posibles manipulaciones contables para maximizar el rendimiento inmediato, etc.

16 Miller (2009) concluye que esta no fue una crisis ética, porque las conductas mencionadas en el texto fueron la respuesta racional de los agentes económicos a cambios en su entorno que ellos no causaron. Esta tesis es correcta, en el sentido de que no se pueden juzgar las conductas morales sin tener en cuenta los incentivos a que se ven sometidos los agentes, pero no lo es en la medida en que sugiere que las acciones económicas no son de naturaleza ética, sino puramente técnica, es decir, que la respuesta “racional” de los agentes a los incentivos no puede ser objeto de una valoración moral.

la empresa lleva consigo problemas éticos que, cuando se presentan en muchas instituciones, incluidas las encargadas de la regulación, la supervisión y el control, generan una crisis que acaba siendo sistémica. Veamos esto con más detalle.

## UNA CRISIS DE DIRECCIÓN

La crisis que estamos analizando se presenta a menudo como una crisis de dirección o gobierno: fallaron las acciones de los directivos que estaban al frente de organizaciones tan variadas como bancos comerciales y de inversión, *hedge funds*, *monolines*, agencias de evaluación, organismos supervisores, bancos centrales y gobiernos<sup>17</sup>. Se dieron, por ejemplo, casos de mala gobernanza y de falta de competencia profesional, por parte de presidentes y consejeros, directores generales, altos directivos y analistas en entidades de todo tipo. Por ejemplo, la función de análisis y valoración de algunos activos financieros, e incluso las decisiones de compra o venta de los mismos, se encomendaban a menudo a jóvenes sin conocimientos suficientes de finanzas, que no sabían qué tenían entre manos, que carecían de experiencia, especialmente en un mercado en crisis, y que utilizaban modelos sofisticados basados en unos supuestos demasiado simplistas, pero que nadie se atrevía a criticar, porque no tenían otros mejores<sup>18</sup>. Lo peor era que los superiores de esos expertos, que eran los que podían y debían corregir sus decisiones, no sabían lo que estaban haciendo, ni entendían los modelos que estaban utilizando –y así hasta llegar a la alta dirección y al consejo de administración. O sea, ha faltado “una comprensión de los mecanismos de los productos estructurados, combinada con el conocimiento económico necesario para ponerlos en contexto, y con las capacidades directivas para gestionar las organizaciones que los comercializaban”<sup>19</sup>.

Estos fallos se manifestaron, sobre todo, en el análisis y gestión de los riesgos, llevando a “personal clave en prácticamente todas las instituciones financieras importantes (...) a asumir excesivos riesgos”<sup>20</sup>, tanto en gobiernos, organismos reguladores

---

17 Sobre la parte de culpa de las instituciones de supervisión, véase Levine (2010).

18 La cuestión de la responsabilidad de los economistas y teóricos de las finanzas merece un estudio detenido. Cfr. Acemoglu (2009).

19 Kay (2009a). Nótese que no decimos que la complejidad de determinados instrumentos financieros plantee problemas morales, del mismo modo que la complejidad de un automóvil moderno no los plantea a su conductor. Pero uno y otro deben conocer, al menos, la naturaleza de las dificultades que aquella complejidad puede crear, y confiar en la capacidad técnica, y en la responsabilidad, del que los fabricó.

20 Crotty y Epstein (2008), p. 4.

y de supervisión como en instituciones financieras y en sus clientes. Las causas de esto fueron muchas. Las entidades financieras, por ejemplo, tenían establecidos mecanismos rigurosos de definición y control de esos riesgos, pero se basaban en supuestos excesivamente optimistas, montados sobre la hipótesis de que los sucesos catastróficos (los ‘cisnes negros’)<sup>21</sup>, de resultados enormemente negativos, eran altamente improbables y, por tanto, podían ser omitidos. Los mecanismos de cobertura de los riesgos de las carteras estaban basados en los resultados acumulados en las últimas décadas, que fueron particularmente estables en muchos de esos mercados; y, además, partían del supuesto de que los riesgos de diversos activos eran, en buena medida, independientes entre sí, lo que se mostró falso cuando estalló la tesis. Se creó así la ilusión de que el riesgo había sido eliminado de la cartera de las instituciones, mediante, por ejemplo, los *Credit Default Swaps* (CDS), sin tener en cuenta que ese riesgo volvía a entrar por otras vías. Se habían creado excelentes oficinas públicas de supervisión y control, pero cada una actuaba sólo en su parcela, de modo que nadie supervisaba el impacto de los riesgos de un activo, país o institución en los demás: es decir, el riesgo sistémico, que era reconocido por muchos, no era analizado ni gestionado por ningún regulador en concreto. Y se habían suprimido o mitigado algunos mecanismos e instituciones establecidos para controlar sus efectos<sup>22</sup>.

Se ha afirmado con frecuencia que la crisis se debió a la creación de incentivos perversos en la dirección y gestión de las instituciones financieras. Los incentivos, económicos o no, tienen por objeto promover determinadas conductas en los directivos, analistas y empleados a los que se les asignan, con la esperanza de que esto conduzca a determinados resultados, que suelen ser la maximización del valor para los accionistas, pero que pueden incluir también otros objetivos, incluyendo la sostenibilidad del negocio o su gestión socialmente responsable. Los incentivos pueden contribuir a la obtención de los resultados deseados, pero también pueden tener efectos indeseados. Quizás porque están mal diseñados, de modo que premian unos resultados que no son los que se deseaban (“la locura de premiar A cuando lo que se desea es B”)<sup>23</sup>: por ejemplo, porque se premia el aumento de la cotización en bolsa a corto plazo en vez de la consecución de un mayor valor en el largo plazo. O porque son manipulados por

21 La hipótesis de que podía haber cisnes negros era de este tipo, hasta que en 1697 un equipo de exploradores holandeses los encontró en Australia (Zamagni 2009, 326). Sobre el impacto de este tipo de sucesos en los mercados financieros, cfr. Taleb (2007).

22 Debido, entre otras razones, a la presión política de las propias entidades reguladas, por ejemplo, acerca de la regulación de las operaciones que se llevan a cabo *over-the-counter* y no en mercados abiertos y organizados. Cfr. Kane (2008).

23 Ese es el sugestivo título del artículo de Kerr (1975). Cfr. Rosanas (2006).

los que se van a beneficiar de ellos, de modo que maximizan las ventajas para ellos, no para los accionistas o para la sociedad. O porque suponen que los agentes se mueven siempre sólo por intereses económicos, de modo que introducen fuertes incentivos de naturaleza económica, que destruyen otros posibles objetivos de los gestores, como la calidad técnica de su trabajo, la superación de nuevos retos o la creación de equipos humanos cohesionados y efectivos a largo plazo<sup>24</sup>.

Es muy probable que muchas de las conductas inadecuadas en la crisis reciente estén relacionadas con la existencia de incentivos perversos. Por ejemplo, el intento de alinear los intereses de los directivos y analistas con los de los accionistas ha llevado a sistemas de remuneración que ponen énfasis en los resultados a corto plazo. Esto ha desplazado, por lo menos, otras motivaciones, y puede haber llevado a conductas indeseables, como la asunción excesiva de riesgos y la manipulación de los resultados contables o de la cotización de las acciones: los directivos o analistas implicados obtenían así los beneficios de sus actuaciones, y no asumían sus costes, que se manifestarían a largo plazo y que recaerían, en su momento, sobre los accionistas, sobre los futuros directivos y aun sobre toda la sociedad, pero no sobre ellos mismos.<sup>25</sup> En todo caso, el diseño y la

---

24 He aquí algunos ejemplos de incentivos perversos en la crisis actual: 1) La remuneración de los *brokers* de hipotecas en Estados Unidos se establecía en función del volumen de créditos concedidos, no de su solvencia probable; esto fomentaba una concesión arriesgada de ese tipo de créditos (e incluso el falseamiento de la información en las solicitudes). 2) Los bancos que concedían las hipotecas las titulizaban prontamente y las sacaban de su balance, lo que reducía la necesidad de controlar las condiciones de sus clientes y el seguimiento de la devolución de los préstamos, al menos en parte. 3) Algunos deudores compraban la vivienda con la intención de incumplir con los pagos al poco tiempo y refinanciar la hipoteca cuando el precio de la vivienda hubiese crecido. 4) Las instituciones financieras incurrieron a menudo en problemas de 'riesgo moral', llevando a cabo operaciones demasiado arriesgadas, contando con la garantía explícita o implícita del gobierno sobre sus pasivos. 5) Los bancos de inversión, que habían sido compañías de responsabilidad ilimitada (*private partnerships*), pasaron a ser de responsabilidad limitada (*public corporations*), con la consiguiente reducción de su responsabilidad por las pérdidas, lo que alentaba estrategias más arriesgadas. 6) El crecimiento de la remuneración de los directivos, basado a menudo en opciones sobre acciones (*stock options*), les llevó a buscar la rentabilidad a corto plazo, incluso con fraudes o manipulaciones contables. Cfr. Kane (2008).

25 Las elevadas remuneraciones de los directivos y analistas financieros se han presentado a menudo como causa de la crisis, como manifestación de codicia. Pero parece más bien que fueron un efecto de la burbuja especulativa: el dinero acude a aquello que está de moda, y en los años recientes fueron los inmuebles y los activos financieros los que protagonizaron esa moda. Y allí donde va el dinero, suben los precios, generando beneficios extraordinarios, que los distintos agentes implicados tratan de capturar. Y los directivos tienen una ventaja comparativa a la hora de conocer cuáles son esas rentas, dónde se generan y cómo capturarlas, y otro tanto sucede con los analistas y otros expertos, cuya contribución es necesaria para la creación de esas rentas. En todo caso, la cuantía de esas remuneraciones no puede explicar, ni aun remotamente, el volumen de pérdidas de los bancos implicados y la naturaleza de los problemas producidos por la crisis.

implementación de esos sistemas de remuneración fue también una conducta imprudente y una muestra de mal gobierno, precisamente porque no se previeron aquellos resultados perversos<sup>26</sup>.

En la crisis, se dieron también otros problemas de mal gobierno de las instituciones financieras, como el 'árbitraje regulatorio', por el que se trasladan las operaciones a países con controles laxos o se transforman las operaciones para eludir las regulaciones<sup>27</sup>. También la falta de transparencia (opacidad en las operaciones, ocultación de información a los clientes, a los reguladores e incluso a los accionistas, etc.) es otra característica de muchas de las conductas que condujeron a la crisis.

Y fallaron también algunos mecanismos de regulación y control. En los años recientes hemos asistido a manipulaciones de ese tipo: cambios institucionales y regulatorios, como la abolición de la ley Glass-Steagall en Estados Unidos, que separaba la actuación de la banca comercial y de inversiones; incentivos a la concesión de hipotecas *subprime*, a cargo de empresas bajo patrocinio del Estado, como Fannie Mae y Freddie Mac en los Estados Unidos; resistencia a la regulación de algunos derivados financieros, etc. Y estos no son sólo problemas técnicos, porque esos mecanismos los elaboran y los manejan las personas y, por tanto, son también decisiones con una dimensión ética.

## ¿ES ESTA UNA CRISIS ÉTICA?

Ya hemos señalado antes que, para algunos, esta es una crisis ética: detectan, o creen detectar conductas moralmente reprochables en algunas de las personas que han tomado las decisiones que condujeron a la crisis, y les parece que esta es la causa última. El punto de vista contrario sostiene que la crisis se debe a una confluencia, quizás fortuita, de acontecimientos como una expansión crediticia sostenida durante mucho tiempo, que dio lugar a una burbuja especulativa, cuyo final coincidió con una crisis financiera en la que fallaron los mecanismos de control, prevención y defensa que se habían creado. Esta sería, pues, una crisis técnica: un conjunto de fallos de gestión de

---

26 Un caso particular de incentivos perversos serían los conflictos de intereses que se han producido, por ejemplo, en las compañías de evaluación o agencias de *rating*, cuyos ingresos dependían, en buena medida, de la valoración que daban a los activos que le presentaban sus clientes, además de otros problemas, como la inadecuación de sus modelos, la falta de una historia suficientemente larga y variada para incorporarla a los parámetros de aquellos modelos, y el hecho de que sus mejores analistas acababan siendo contratados por sus clientes (lo que acentuaba el conflicto de intereses).

27 Que esas acciones fuesen legales en muchos casos no obsta para que fuesen muestras de conducta no ética: porque no todo lo legal es ético.

algunas instituciones, sobre todo desde el punto de vista del riesgo<sup>28</sup>. Las conductas inmorales, si se dieron, pudieron agravar o complicar la crisis, pero no fueron su causa.

Este punto de vista se entiende mejor si nos paramos a considerar la manera de entender la ética que subyace en esta interpretación de la crisis. En primer lugar, las decisiones económicas son de naturaleza técnica, no moral. Lo que se discute en la ciencia económica y en las finanzas responde a unos supuestos de conducta racional, que el economista toma como datos, sin discutirlos (“tesis de la separación”)<sup>29</sup>. En el plano práctico, esto significa que todo lo que se puede hacer en este ámbito es moralmente neutro<sup>30</sup>.

En segundo lugar, la valoración moral de las acciones humanas se lleva a cabo, principalmente, de acuerdo con dos criterios alternativos: 1) Por su conformidad con unas leyes o normas de carácter racional y objetivo (deontologismo): ético es lo que está de acuerdo con la norma, y la pluralidad de normas significa que las conductas que son éticamente correctas en un entorno pueden no serlo en otro (relativismo ético). 2) Alternativamente, lo que es ético viene definido por sus consecuencias (utilitarismo), sobre todo en economía: si los resultados netos de una acción son positivos, la acción será éticamente correcta<sup>31</sup>.

En tercer lugar, la valoración ética de una acción es independiente de la de otras acciones: no hay aprendizajes morales (adquisición de virtudes o vicios). El carácter o calidad moral de la persona que actúa es irrelevante: una acción es justa por sus resultados, independientemente de que la lleve a cabo una persona que ha adquirido o no la

---

28 “La explicación razonable de una crisis de esta magnitud (...) es que la combinación de factores complejos y ampliamente interrelacionados ha contribuido a este caos. Los factores están relacionados con elementos económicos, con el gobierno corporativo de bancos e instituciones financieras, con la política monetaria del gobierno norteamericano, con la carencia de controles rigurosos de supervisión de la industria bancaria y de los mercados financieros, con la cultura de elevado apalancamiento crediticio de los ciudadanos de Estados Unidos y el Reino Unido, con la filosofía y la cultura de gestión de los bancos, con el papel jugado por las agencias de *rating*” (Pezzuto, 2008, 6-7). Nótese que este autor cita no sólo variables económicas, sino también sociales, políticas, culturales y éticas.

29 Se admite también la existencia de otras motivaciones, pero consideradas siempre como secundarias, necesitadas de explicación y convertibles en motivaciones económicas, porque hay un intercambio o *trade off* entre las variables económicas y las demás (cuánto estaría dispuesto a pagar un agente por conseguir un resultado no económico determinado, o cuánto habría que pagarle por renunciar a él).

30 Este es el punto de vista de Miller (2009), como ya hemos señalado. Esta manera de ver los problemas está muy difundida: es la “mentalidad tecnicista, que hace coincidir la verdad con lo factible” (Benedicto XVI, 2009, n. 70).

31 Esto quiere decir que las acciones que condujeron a la crisis eran éticamente aceptables, porque estaban dirigidas a la consecución de la mayor eficiencia (social) que la ciencia económica vigente podía concebir; si algo salió mal, no se puede imputar moralmente a los agentes que llevaron a cabo aquellas acciones (Miller 2009).

virtud de la justicia, y que la haya adquirido ya o no será irrelevante a la hora de tomar futuras decisiones justas.

Y cuarto, tampoco son relevantes los efectos que esa acción pueda tener sobre la calidad moral de otras personas, más allá de las consecuencias (principalmente económicas) sobre ellas. La calidad ética de una acción no depende de cómo contribuya o no a la formación del carácter de otras personas. El componente social vendrá dado, en todo caso, por el cumplimiento de las normas, leyes, códigos de conducta o la cultura de la sociedad o de la organización.

No es este el lugar adecuado para llevar a cabo una crítica de esta manera de entender la ética en la economía y en las finanzas. Basta señalar que los supuestos en que se basan son muy limitados. Las organizaciones humanas son comunidades de personas (propietarios, directivos, empleados, y también clientes y proveedores), y cada una de esas personas actúa impulsada por una variedad de motivaciones; algunas son de naturaleza económica (la remuneración, por ejemplo), pero otras tienen contenidos de otro tipo: el deseo de aprender, la satisfacción por el trabajo realizado, las relaciones con otras personas, la satisfacción de necesidades de otros, etc.<sup>32</sup> La empresa debe conseguir la colaboración de todas esas personas en una actividad común, que incluye la consecución de objetivos económicos (porque se trata de una entidad de naturaleza económica), pero también otros objetivos: al menos un mínimo de satisfacción que reciben por lo que hacen en la empresa y un mínimo de atención a las necesidades de las otras personas. Y, al hacerlo, la empresa debe tener en cuenta los procesos de aprendizaje que se producirán como consecuencia de esas acciones: aprendizajes operativos (hacer mejor lo que ya hacen, aprender a hacer cosas nuevas) y evaluativos (entender qué es importante para la organización y para ellos mismos). Y, más allá de los aprendizajes, el desarrollo de las capacidades para llevar a cabo lo que deben hacer.

Si esto es así, el planteamiento de la ética que hemos presentado más arriba necesitará una profunda revisión. En efecto, cualquier decisión tiene varios efectos<sup>33</sup>. Por ejemplo, cuando el empleado de una oficina bancaria vende un producto financiero a un cliente, está obteniendo los resultados económicos que le permitirán ganar su sueldo —y este es, probablemente, un motivo dominante en su acción. Pero también se producirán otros resultados: puede que aprenda algo más sobre aquel producto financiero, o sobre la psicología de sus clientes, y puede que se sienta más o menos satisfecho por el trabajo realizado, ... Quizás él no buscaba esos efectos, pero se producirán, sin duda. Y luego están los efectos sobre el cliente, que se sentirá bien tratado o no, y cuya

32 Cfr. Argandoña (2008a,b), Pérez López (1993).

33 Sobre lo que sigue, cfr. Pérez López (1993).

confianza en la institución crecerá o disminuirá. Y sobre sus superiores, colegas y subordinados, que también recibirán su influencia y su ejemplo. Y, finalmente, pero no de menor importancia, están los efectos sobre el propio directivo.

Y al llegar aquí hemos entrado ya en el ámbito de la ética. Si mintió para colocar el producto financiero, ha puesto en peligro su credibilidad y la de la institución, y ha aprendido a mentir: se ha convertido en un mentiroso –aunque lo haya hecho por obediencia a su jefe o a la institución. Y si ha empujado a sus subordinados a mentir, está minando la confianza que ellos tienen en la institución, y se está comportando de una manera injusta. Y si está dispuesto a anteponer su remuneración al interés legítimo de su cliente, ha vuelto a ser injusto, y ha desarrollado su capacidad para seguir siendo injusto. Y si ha hecho *lobby* para que se cambie una regulación que controlaba el riesgo de su entidad, está creando las condiciones para que otras entidades asuman también demasiado riesgo, que puede desembocar en riesgo sistémico y acabar causando un daño a toda la sociedad.

Las interpretaciones meramente económicas de la crisis no son erróneas, pero son parciales, porque omiten toda esa gama de consecuencias sobre los propios decisores, que aprenden a hacer el bien o el mal, y sobre los demás, creando culturas morales o inmorales, fomentando o destruyendo la confianza y extendiendo las consecuencias de las propias acciones a otras entidades. La ética, tal como la entendemos aquí, añade a la economía una concepción más rica de las motivaciones humanas y, por tanto, explicaciones no siempre distintas, pero sí más completas, en las que se pueden perfilar mejor las consecuencias, sobre todo a largo plazo, de las decisiones económicas. Y esto sirve 1) para identificar los problemas, incluso antes de que el economista los vislumbre: si el personal de una entidad miente para colocar sus productos, algo funciona mal, y si no se trata de una acción aislada, tarde o temprano la institución y las personas sufrirán sus consecuencias; 2) para entender mejor la naturaleza de los fallos que se han producido: el exceso de riesgo o el arbitraje regulatorio no tienen sólo resultados económicos y, desde luego, sus causas no son sólo económicas, y, 3) para ofrecer mejores soluciones. Y esas soluciones las dará el economista, no el moralista, que no sabe cómo diseñar una regulación o cómo valorar el riesgo de una cartera. Pero el economista deberá tener en cuenta los criterios de la ética, si no quiere que sus recomendaciones acaben produciendo los efectos negativos que hemos identificado más arriba.

No hay, pues, decisiones puramente económicas, porque todas afectan a las diversas motivaciones de las personas y, por tanto, a sus aprendizajes: todas las decisiones serán económicas, pero también éticas y sociológicas<sup>34</sup>. Y no se puede decir que cada de-

---

34 Sobre el contenido sociológico de las conductas financieras, véase Slovic (2000).

cisión es independiente de las demás: lo que da sentido a una acción es, precisamente, su inserción en el conjunto de decisiones en la organización. Lo que el agente aprende influye, pues, en sus conocimientos, en sus capacidades operativas, y en su sistema de valores: el agente es capaz de hacer algo ‘distinto’, ‘nuevo’, porque ha aprendido, tanto en el plano operacional (capacidades, habilidades, conocimientos) como en el moral (virtudes). Y lo que el agente hace en cada ocasión influye también en los conocimientos, capacidades y valores de los demás, incluso de algunos con los que no se relaciona directamente o a los que no conoce.

La ética en la organización no consiste, pues, en la aplicación de normas, códigos o principios establecidos desde fuera, ni en una valoración de los costes y beneficios de cada decisión. No responde sólo a la racionalidad económica, porque las decisiones reales van mucho más allá de la elección de medios para la consecución de fines dados: los fines mismos son objeto de la elección. Y este es un proceso dinámico, que dependerá de los aprendizajes evaluativos de los agentes: cada vez que toma una decisión, el sujeto va desarrollando, positiva o negativamente, su capacidad para tomar nuevas decisiones correctas en el futuro. De modo que el carácter ético de una decisión dependerá no tanto de su conformidad con unas normas, como del desarrollo de la capacidad moral del agente, es decir, de su capacidad para conocer en cada ocasión qué es lo adecuado, y de su capacidad para hacerlo, venciendo las resistencias (primeramente, las internas del propio agente) que le dificultan llevarlo a cabo. En este sentido, la ética va unida al desarrollo de las virtudes en la persona: es, pues, dinámica, pero no relativista; no depende de los caprichos del decisor, ni (sólo) de las circunstancias.

¿Qué aporta esta manera de entender la ética a las explicaciones que hemos dado antes sobre la crisis financiera? A primera vista, no gran cosa: descubrimos acciones inmorales (fraude, opacidad, manipulación contable,...), carencia de virtudes (codicia, injusticia, cobardía,...), fallos en la gestión (exceso de riesgo, incentivos perversos,...), etc. Pero, si profundizamos en lo que acabamos de decir, descubriremos algo más: un posible hilo conductor para entender por qué esta es una crisis ética –y por qué todas las crisis lo son, y por qué muchas conductas acabarán provocando otras crisis, quizás limitadas a una persona o a una organización, pero no por ello menos relevantes.

Lo que la crisis señala es un conjunto de fallos en las conductas de algunos agentes en instituciones financieras, organismos reguladores y gobiernos. Y esas conductas fallaron porque lo hicieron los modelos teóricos y prácticos en que se inspiraban. Y estos fallaron porque sus fundamentos antropológicos y éticos eran incorrectos. Es decir, modelos construidos a partir de supuestos incompletos o erróneos llevaron a planteamientos equivocados en la gestión: en los sistemas de incentivos, de control y de información, en los sistemas contables, en la selección, formación y remuneración del

capital humano y en la cultura misma de las organizaciones<sup>35</sup>. Y de esos planteamientos equivocados sólo cabía esperar la proliferación de conductas desacertadas: codicia, imprudencia, orgullo, fraude, mentira,...

De algún modo, los fallos que llevaron a la crisis y la hicieron tan profunda, grave y duradera, antes que errores éticos, fueron fallos de dirección, y no sólo en algunas entidades financieras, sino en una amplia gama de organizaciones, incluyendo oficinas gubernamentales, agencias de *rating*, supervisores, analistas, etc. Dirigir es conseguir resultados económicos (la cifra de ventas, la buena calificación de un activo y su colocación entre los clientes), pero también resultados intangibles en las personas (satisfacción en su trabajo, aprendizajes operativos) y, sobre todo, la identificación del personal (y de los clientes) con los objetivos de la organización y la creación de confianza, imprescindible en las entidades financieras.

Un buen directivo debe tener en cuenta toda esa amplia gama de resultados de sus acciones, al menos por dos razones. En primer lugar, porque las personas con las que trata (clientes, empleados, proveedores) esperan que la entidad atienda sus motivaciones, en mayor o menor medida. Y esto no se consigue simplemente cumpliendo un contrato: si los clientes se sienten maltratados, no desearán llevar a cabo nuevas transacciones, aunque la entidad se atenga siempre a lo previsto en el contrato y en la ley.

La segunda razón es porque esas personas aprenden, como consecuencia de sus actuaciones en la organización: aprenden conocimientos y desarrollan capacidades, pero también actitudes, valores y virtudes, y de este modo las interacciones futuras con la organización serán distintas. Si los empleados perciben, por ejemplo, que la organización pone los intereses económicos de los directivos por encima de los intereses legítimos de los clientes, es probable que piensen que también sus intereses como empleados pasarán a un segundo lugar, y esto reducirá su confianza en la organización; o aprenderán a poner ellos también sus intereses personales por delante de los de sus clientes, en detrimento de la calidad del servicio. De este modo, las reglas de funcionamiento de la organización estarán cambiando, de una manera que los directivos no podrán prever. Y esto vale también, como ya señalamos, para los propios directivos, que aprenden de sus propias acciones, con lo cual sus propias conductas cambian.

Dirigir es conseguir resultados en frentes muy diversos. Lo que la empresa pretende conseguir condicionará su organización interna, su estructura, sus reglas de comportamiento y su cultura. Los resultados aparecerán al final de todo ese proceso, y mostrarán lo que la organización pretendía conseguir de sus miembros y, en definitiva, qué son para ella esas personas: sus clientes, proveedores, directivos y empleados. Por

---

35 Véase la excelente explicación de Sahlman (2009).

en medio se irán desgranando los sistemas de incentivos (la relación entre riesgo y remuneración, y la relación entre el interés propio de los agentes y el sistema de premios y castigos de la organización), los sistemas de información y control (cómo se recoge y procesa la información, cómo se miden los riesgos y cómo esos sistemas influyen en la estrategia y en las operaciones), los sistemas de contabilidad (la elección de las políticas y criterios contables y la relación entre beneficios económicos y contables), el capital humano (cómo se atrae, remunera, retiene y gobierna a las personas, en función de su experiencia, formación, carácter y actitudes) y la cultura (qué valores guían a los individuos y a los grupos que toman las decisiones, y cómo la cultura controla la consistencia de las decisiones)<sup>36</sup>.

Pues bien, lo que la crisis ha puesto de manifiesto es la debilidad de todo esto: de los sistemas de incentivos y de control, de los criterios contables, de la gestión del capital humano y de la cultura de la organización –insisto, en todo tipo de organizaciones. Kenneth R. Andrews, el conocido profesor de la Harvard Business School, afirmaba que, “al final, la gente acaba haciendo aquello para lo que le pagan”. Esta frase, aplicada a la crisis financiera actual, tiene dos lecturas. Una, optimista: la crisis es el resultado de unos sistemas perversos de incentivos y control, que remiten, en definitiva, a la formulación de la estrategia, a los objetivos de la organización y, en última instancia, a la concepción de la persona que tengan los que la dirigen –y es optimista porque sugiere una vía para superar los fallos del sistema de dirección que ha llevado a la crisis. La otra interpretación es pesimista: lo único que cuenta son los incentivos económicos –y es negativa porque ya hemos probado esos incentivos, y hemos acabado en la crisis más profunda y dolorosa desde hace muchas décadas.

“Mientras suena la música, has de bailar”, declaró Charles O. (‘Chuck’) Prince, CEO de Citigroup, al *Financial Times* en julio de 2007. Y añadió: “nosotros todavía bailamos”. Esta frase resume lo que han sido los negocios para muchos financieros en los años recientes: un baile desenfadado, del que, como en el juego de las sillas musicales, nadie se podía retirar. “Estas palabras son ahora el epitafio del auge del crédito global”<sup>37</sup>.

## CONCLUSIONES

Todas las crisis, esta también, tienen una dimensión ética, por sus causas y por sus consecuencias. Los agentes que intervinieron en la preparación y en el estallido

36 Cf. Rosanas (2006), Sahlman (2009).

37 Mackenzie (2009).

de la crisis llevaron a cabo acciones inmorales (codicia, fraude, injusticia,...). Pero, sobre todo, el sistema económico o, si se prefiere, la sociedad, se fundó sobre bases moralmente defectuosas. Lo que fallaron no fueron (sólo) algunas acciones de personas concretas, sino un modelo económico, social y político que no era adecuado, porque no lo eran sus supuestos antropológicos y éticos.

El resultado fueron unos sistemas de dirección en instituciones tan diversas como organismos internacionales, gobiernos, reguladores, entidades financieras, empresas y familias, capaces de obtener resultados económicos muy favorables durante muchos años, pero que no pudieron desarrollar las capacidades y, sobre todo, las actitudes, valores y virtudes necesarios para que esas instituciones fueran capaces de fomentar unas ventajas competitivas sostenibles, la integración de sus *stakeholders* y un clima ético en el que las personas mejorasen, no sólo económicamente, sino sobre todo en su dimensión moral. En esas condiciones, los problemas que hemos señalado antes, como la creación de incentivos perversos, la manipulación de las regulaciones y los efectos inducidos de unas instituciones y mercados sobre otros, señalaban una debilidad fundamental del sistema.

La crisis se debió, sin duda, a una confluencia de factores exógenos: unos tipos de interés demasiado bajos durante demasiado tiempo, una burbuja inmobiliaria que explotó, un sistema financiero cuya opacidad hizo imposible la confianza en las instituciones afectadas, fallos de decisión de los gobiernos y bancos centrales, el pánico en septiembre de 2008, etc. Pero incidía sobre un sistema moralmente débil, que disponía de buenos medios técnicos, pero no de los recursos morales necesarios para plantear el gobierno y la gestión adecuada de todas esas instituciones y, en definitiva, de la sociedad.

Para acabar, quiero fijarme en un último aspecto de la crisis financiera actual: la crisis de confianza. Atribuimos su pérdida a razones técnicas, como la falta de transparencia en el contenido de los productos estructurados, pero el problema es más profundo, porque se ha perdido la confianza en las entidades y en las personas que las dirigen o que trabajan en ellas.

En su origen, la confianza hace referencia a las relaciones entre personas. Pero en un mundo en el que las relaciones se multiplican y se despersonalizan, sobre todo en los mercados financieros, hemos acabado poniendo la confianza en otras cosas. Primero, en la ley: decimos que el depositante confía en el banco porque sabe que está obligado a guardar diligentemente su dinero y devolvérselo cuando lo solicite –y la ley ha creado incentivos poderosos, positivos y negativos, para que así sea. Segundo, en las instituciones: si el banco no puede devolver el depósito, el fondo de garantía de depósitos asumirá esa obligación. Y tercero, en el propio interés de las entidades financieras, es decir, en su capacidad para internalizar sus obligaciones, haya o no una ley que las ampare, porque ese es su interés y a ello le obliga la competencia. Durante años, esta parecía

ser la razón más profunda de nuestra confianza en el sistema financiero: en palabras de Alan Greenspan<sup>38</sup>, que fue Gobernador de la Reserva Federal norteamericana en los primeros años de la crisis, “la primera y principal línea de defensa contra el fraude y la insolvencia es la vigilancia de las demás contrapartidas. Por ejemplo, J. P. Morgan examina cuidadosamente el balance de Merrill Lynch antes de prestarle. No pregunta a la Securities and Exchange Commission [el equivalente norteamericano a la Comisión Nacional del Mercado de Valores en España] para comprobar la solvencia de Merrill”.

Pero todo esto se ha venido al suelo. La ley no puede crear confianza: de hecho, si la ley es eficaz, no hace falta la confianza, pero si deja de serlo, ¿en qué se puede confiar?<sup>39</sup> Y tampoco podemos confiar en la capacidad de autocontrol de las entidades, que han incumplido sus deberes de manera clamorosa. Sólo nos queda volver a las relaciones personales. Pero, ¿es esto posible, en un mundo globalizado?

La confianza entre dos personas tiene dos componentes, ambos necesarios: uno funcional o técnico, y otro personal o ético<sup>40</sup>. La confianza funcional tiene que ver con las capacidades y conocimientos técnicos de aquel en quien se confía: en el ejemplo puesto más arriba, los directivos y empleados del banco deben ser técnicamente capaces de gestionar su negocio, de modo que el dinero del depositante esté seguro. La confianza personal hace referencia a lo que mueve a esas personas a actuar: si, llegado el momento, estarán dispuestas a poner los intereses legítimos del depositante por encima de los intereses de la institución o del propio decisor, es decir, si harán honor a su compromiso con el depositante, a pesar de que tengan intereses en comportarse de otro modo.

La confianza personal está fundada, en definitiva, en razones éticas, sea por convencimiento personal, sea por la existencia de una sólida cultura profesional, basada, por ejemplo, en códigos éticos profesionales, la defensa de una reputación, etc.<sup>41</sup> Y es incompatible con los supuestos de comportamiento que están presentes en las teorías financieras y de dirección vigentes: si los directivos de las instituciones financieras actúan buscando su interés personal, recurriendo a la astucia y engaño cuando lo consideren conveniente para sus fines, la confianza personal es imposible<sup>42</sup>. Pero entonces

38 Cf. Greenspan (2007), citado por Kay (2009b).

39 Más bien ocurre lo contrario: “la organización formal [la ley o la regulación] sirve a menudo para minimizar las consecuencias negativas de la falta de confianza” (Rosanas y Velilla, 2003, p. 56).

40 Cf. Pérez López (1993), Rosanas y Velilla (2003).

41 La dimensión personal de la confianza es importante siempre, pero sobre todo cuando una persona no tiene medios para conocer suficientemente el asunto de que se trata —como ocurre con muchas decisiones financieras.

42 Cf. McKean (1975).

no nos queda más que la ley y la regulación, los controles y la supervisión,... que son lo que ha fallado en la crisis reciente.

La recuperación de la confianza en la crisis actual, y la creación de las condiciones que permitirán desarrollar un sistema financiero basado en la confianza, son dos razones poderosas para desarrollar una cultura ética en las instituciones financieras. Pero, al afirmar esto, estamos suponiendo que hemos aprendido algo sobre la verdadera naturaleza de la crisis actual. Y, lamentablemente, no tenemos evidencia sobre esto, al menos mientras no estemos en condiciones de revisar los supuestos antropológicos y éticos de nuestras instituciones, empresas y sistemas de gobierno.

## REFERENCIAS

- Abberger, K. y Nierhaus, W. (2008): "How to define a recession?", *CESifo Forum*, 4, 74-76.
- Acemoglu, D. (2009): "The crisis of 2008: Structural lessons for and from economics", MIT, enero.
- Argandoña, A. (2008a): "Anthropological and ethical foundations of organization theory" en S. Gregg y J.R. Stoner Jr., eds., *Rethinking Business Management. Examining the Foundations of Business Education*. Princeton: The Witherspoon Institute, 38-49.
- Argandoña, A. (2008b): "Integrating ethics into action theory and organizational theory", *Journal of Business Ethics*, 78 (3), 435-446.
- Argandoña, A. (2009a): "Crisi financera: a la recerca de criteris ètics", en *La situació econòmica global. A la recerca d'uns criteris ètics*. Barcelona: Facultat de Teologia de Catalunya, 77-96.
- Argandoña, A. (2009b): "El caràcter global de la crisi financera", *Qüestions de Vida Cristiana*, Segona Època, 234, 91-100.
- Argandoña, A. (2010a): "¿Puede la responsabilidad social corporativa ayudar a entender la crisis financiera?", en M.A. Arráez y P. Francés, eds., *Ética y Responsabilidad ante la Crisis*. Granada: Ediciones Sider, 51-83.
- Argandoña, A. (2010b): "La dimensión ética de la crisis financiera", *Mediterráneo Económico*, en prensa.
- Baily, M.N., Litan, R.E. y Johnson, M.S. (2008): "The origins of the financial crisis", Washington, DC, Brookings Institution, Fixing Finance Series Paper 3.
- Benedicto XVI (2009): Carta Encíclica *Caritas in veritate*. Ciudad del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.

- Bogle, J. (2006): "The depth and breadth of the financial scandals", *Challenge*, 49, 23-32.
- Bordo, M.D. (2008): "A historical perspective of the crisis of 2007-2008". Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 14659.
- Brunnermeier, M.K. (2008): "Deciphering the liquidity and credit crunch 2007-08". Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 14612.
- Claessens, S., Ayhan Kose, M. y Terrones, M.E. (2008): "What happens during recessions, crunches and busts?". Washington, DC: International Monetary Fund, IMF Working Paper WP/08/274.
- Coleman, L. y Pinder, S. (2010): "What *were* they thinking? Reports from interviews with senior finance executive in the lead-up to the GFC [Global Financial Crisis]", *Applied Financial Economics*, 20, 7-14.
- Crotty, J. y Epstein, G. (2008): "Proposals for effectively regulating the U.S. financial system to avoid yet another meltdown". Amherst, MA: University of Massachusetts, Department of Economics, Working Paper 2008-15.
- Diamond, D.W. y Rajan, R. (2009): "The credit crisis: Conjectures about causes and remedies", Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 14739.
- Eichengreen, B. (2008): "Origins and responses to the current crisis", *CESifo Forum*, 4, 6-11.
- Greenspan, A. (2007): *The Age of Turbulence: Adventures in a New World*. New York, NY: Penguin Press.
- Gross, D. (2007): *Pop! Why Bubbles Are Great for the Economy*. New York, NY: HarperCollins.
- Hellwig, M. (2008): "The causes of the financial crisis", *CESifo Forum*, 4, 12-21.
- Hoffman, P.T., Postel-Vinay, G. y Rosenthal, J.L. (2007): *Sustaining Large Losses*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kane, E.J. (2008): "Ethical failures in regulating and supervising the pursuit of safety net subsidies". Terre Haute, IN: Indiana State University, Networks Financial Institute Working Paper 2008-WP-12.
- Kay, J. (2009a): "Introduce professional standards for senior bankers". *Financial Times*, 18 de febrero.
- Kay, J. (2009b): "Greenspan could have found a cure at the pharmacy". *Financial Times*, 25 de febrero.

- Kerr, S. (1975): "On the folly of rewarding A while hoping for B", *Academy of Management Journal*, 18, 769-783.
- Kindleberger, C.P. (1978): *Manias, Panics and Crashes: A History of Financial Crises*. New York, NY: John Wiley and Sons; 2ª ed. (con Robert Z. Aliber) 2005.
- Levine, R. (2010): "An autopsy of the U.S. financial system", Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 15956.
- Lo, A.W. (2008): "Hedge funds, systemic risk, and the financial crisis of 2007-2008". Washington DC: U.S. House of Representatives Committee on Oversight and Government Reform, November 13.
- Mackenzie, M. (2009): "Cautionary tale from Citi for new giants of finance". *Financial Times*, 17 de enero.
- McKean, R.N. (1975): "Economics of trust, altruism, and corporate responsibility", en PHELPS, E.S. (ed.): *Altruism, Morality, and Economic Theory*. New York, NY: Russell Sage, 29-44.
- Mendoza, E. y Terrones, M.E. (2008): "An anatomy of credit booms: Evidence from macro aggregates and micro data". Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 14444.
- Miller, R.T. (2009): "Morals in a market bubble", *University of Dayton Law Review*, 35(1), 113-137.
- Pastor, A. (2008): *La ciencia humilde. Economía para ciudadanos*. Barcelona: Crítica.
- Pérez López, J.A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Pezzuto, I. (2008): "Miraculous financial engineering or toxic finance? The genesis of the U.S. subprime mortgage loans crisis and its consequences on the global financial markets and the real economy", Swiss Management Center Working Paper No. 12/2008.
- Pieper, J. (1966): *The Four Cardinal Virtues: Prudence, Justice, Fortitude, Temperance*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Rosanas, J.M. (2006): "Indicadores de gestión, incentivos, motivación y ética en el control de gestión". Barcelona: IESE Business School, *Occasional Paper*, OP 06/11.
- Rosanas, J.M. y Vellilla, M. (2003): "Loyalty and trust as the ethical bases of organizations"; en *Journal of Business Ethics*, 44, 49-59.
- Sahlman, W.A. (2009): "Management and the financial crisis (We have met the enemy and he is us...)" . Boston MA: Harvard Business School, Working Paper 10-033.
- Sinn, H.W. (2008): "The end of the wheeling and dealing", *CESifo Forum*, 4, 3-5.
- Slovic, P. (2000): *The Perception of Risk*. London: Earthscan Publications.

- Taleb, N.N. (2007): *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York, NY: Random House.
- Taylor, J.B. (2009a): “The financial crisis and the policy responses. An empirical analysis of what went wrong”. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 14631.
- Taylor, J.B. (2009b): *Getting Off Track. How Government Actions and Interventions Caused, Prolonged, and Worsened the Financial Crisis*. Stanford, CA: Hoover Institution Press.
- Termes, R. (1995): “Ethics in financial institutions”; en Argandoña, A., dir.: *The Ethical Dimension of Financial Institutions and Markets*. Berlin: Springer Verlag, 118-135.
- Torres, M. (2009): “Getting business off steroids”; en Friedland, J., dir.: *Doing Well and Good: The Human Face of New Capitalism*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Tugores, J. (ed.) (2009): *Crisi*. Barcelona: LID Editorial Empresarial.
- Zamagni, S. (2009): “The lesson and warning of a crisis foretold: a political economy approach”, *International Review of Economics*, 56, 315-334.



## VISIONES DESDE LA ACADEMIA, SINDICATOS Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS

### RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y CAMBIO DE MODELO PRODUCTIVO: DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA

Josep M. ÀLVAREZ SUÁREZ  
*Secretario General, UGT de Catalunya*

**RESUMEN:** Es imprescindible un cambio de modelo productivo. Para ello es preciso desarrollar los elementos necesarios para generar este cambio que nos permita sentar las bases de una economía sólida. En primer lugar, generar empleo de calidad para incrementar nuestra competitividad, mediante la apuesta por la formación profesional y la excelencia de la educación e innovación. Asimismo, desarrollar las infraestructuras, poniendo especial relieve en la necesidad de abordar las deficiencias de comunicación y la mejora del modelo energético, hacia patrones sostenibles. Estos son los parámetros para generar un nuevo patrón productivo que genere empleos de calidad.

Ante esta encrucijada necesitamos la corresponsabilidad de todos. Según un estudio de la Unión Europea, es imprescindible modelar la empleabilidad de los trabajadores: en las próximas décadas, los empleos de alta calificación se incrementarían en 16 millones ante el descenso de los empleos de baja calificación (se perderán 12 millones de puestos de trabajo). El reconocimiento de las competencias profesionales, la conexión empresa-formación profesional y empresa universidad constituyen eslabones básicos del cambio de modelo productivo.

Debemos asumir que nuestras empresas no serán competitivas, sin un marco que las ampare. La excelencia debe ser nuestra seña de identidad, excelencia también en responsabilidad social corporativa. Sin esta distinción difícilmente nuestra economía se distinguirá de la de otros países menos desarrollados.

Ante los retos de nuestra economía, debemos apostar por un modelo productivo más sostenible en las dimensiones social, económica y ambiental que nos permita al mismo tiempo mantener el modelo de cohesión social.

## Teoría y práctica de la Responsabilidad Social Corporativa

El concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) se ha centrado durante mucho tiempo única y exclusivamente en campos como el medio ambiente y la generosidad que tenían las empresas al gestionar y dar información sobre este tema. Para UGT de Catalunya, la RSC va más allá de la mera gestión medioambiental empresarial.

La RSC no es un concepto nuevo, al contrario, éste ha ido evolucionando en función tanto de intereses económicos como sociales a lo largo del tiempo. Así, por ejemplo, encontramos que a principios de la revolución industrial las empresas eran centros de producción que no tenían en cuenta las condiciones laborales en las que la transformación del producto elaborado se llevaba a cabo. Por ejemplo, para Alfred Marshall *“la empresa es una unidad económica de producción que se sitúa entre el mercado de factores y el mercado de productos y su misión consiste en combinar los factores para transformarlos en productos. La empresa busca la combinación más adecuada de factores productivos para obtener los bienes y sirve de forma que llegue al máximo beneficio”*. (F. Mochon, Economía, Teoría y Política. Mc Graw Hill. 6ª Ed., 2009).

Hasta mediados del siglo XX no encontramos otra definición más evolucionada que tiene en cuenta la importancia del trabajador. Según Frank H. Knight: *“La tarea principal del empresario consiste en garantizar las rentas de los factores productivos soportando el riesgo de la actividad económica de la empresa. El beneficio empresarial aparece como la recompensa por asumir el riesgo. El empresario contrata los factores productivos a unos precios determinados, que representan los costes de la empresa y de esta forma genera las rentas monetarias”*. (F. Mochon, *op. cit.*). Ésta es ya una definición que deja entrever que la empresa es algo más que un centro de producción; es sin duda una pieza importante dentro de la sociedad y su desarrollo, en tanto que genera rentas económicas y éstas son imprescindibles para el desarrollo individual y colectivo del conjunto de la sociedad.

Desde esta perspectiva, es importante analizar cómo y de qué manera están actuando las grandes corporaciones, las cuales han incorporado de una forma más o menos comercial este factor de responsabilidad social avalado por auditorías con las que quieren certificar su cumplimiento respecto a la responsabilidad social, aunque éste se centra más en aspectos medioambientales que en el desarrollo territorial y social en el que se ubican. Sólo, y a título enunciativo, analizaré la información que dan las grandes corporaciones de la contratación que llevan a cabo y también de otros elementos que consideramos sociales desde UGT y cuya transparencia queda en entredicho, según el informe del año 2009 elaborado por el Observatorio de Responsabilidad Social de UGT y que analiza el comportamiento de las grandes corporaciones que cotizan en el IBEX 35.

En este informe hay una conclusión demoledora en lo concerniente a la información que las empresas someten al escrutinio público: ésta sigue siendo parcial e incompleta, especialmente en los ámbitos críticos de la responsabilidad social, como los que afectan a la igualdad de oportunidades, a la equidad y a la contribución real de las empresas a los valores de justicia y solidaridad que son los pilares fundamentales del modelo social europeo.

En palabras de Tomás García Perdiguero y Andrés Garcia-Reche: “*Tanto los países que forman parte del G20 en las cumbres celebradas en Londres y Pittsburg, como en la Asamblea General de las Naciones Unidas, celebrada el 9 de julio de 2009, se reafirman los principios del desarrollo sostenible y se subraya la necesidad de llegar a un consenso mundial sobre los valores y principios económicos fundamentales para poder avanzar hacia un modelo de desarrollo más equilibrado, más justo y con mayor equidad*” (Informe 2009, Observatorio de Responsabilidad Social Empresarial de la UGT). Es decir, existe un consenso creciente sobre las reformas que se deberían introducir en la economía mundial, en el orden internacional y en el modelo de desarrollo económico, social y medioambiental. Asimismo, se destaca la necesidad de revisar a fondo los valores y principios que han inspirado durante los últimos treinta años el funcionamiento del sistema económico, así como las decisiones y la gestión de las empresas, especialmente las más grandes y las entidades más importantes del sector financiero, por la capacidad sin precedentes que han adquirido de dominio de amplios mercados y su enorme influencia en las decisiones del movimiento de las inversiones de unos puntos a otros del planeta, en el comercio internacional y en el desarrollo de los países.

En este sentido, los autores citados anteriormente señalan que: “*Es un hecho relevante e inquietante las diferencias entre los análisis y conclusiones de los gobiernos y de las instituciones internacionales sobre los problemas a los que nos debemos enfrentar y las soluciones que se deberían aplicar, por una parte, y por otra, la visión que proponen los líderes de las grandes empresas, en el último periodo. Las grandes empresas no han comprendido el alcance y significación de las crisis, ni la naturaleza de los esfuerzos y reformas que será necesario impulsar a corto plazo*”.

Asimismo, hay que plantearse cuál es el comportamiento real de las grandes corporaciones con respecto a la información interna de la empresa. Podemos ver que no todas las empresas aportan información referente a los niveles de subcontratación, tampoco sobre los contratos indefinidos y los despidos. Esta información es relevante para empezar a analizar qué grado de responsabilidad social tiene la empresa.

Una dimensión importante de la responsabilidad social empresarial está relacionada con el concepto de desigualdad. Me refiero a los aspectos relativos a la vinculación laboral de las personas, puesto que el empleo es la principal fuente de ingresos, y por tanto, no tenerlo es el origen de múltiples problemas que deterioran la cohesión social. Por esta razón, debemos considerar como elemento central de toda empresa social-

mente responsable los esfuerzos que dedica a incorporar en sus plantillas a aquellos colectivos que aún se encuentran sujetos a un especial riesgo de exclusión. Si nos fijamos como ejemplo en las políticas y prácticas sociales orientadas a reducir y eliminar los obstáculos que impiden a las mujeres la normalidad laboral, la igualdad de salario, de oportunidades, etc., éstas deberían tener una representación del 50%, todavía lejos de la realidad. También, si hablamos de jóvenes menores de 30 años, que en España representan el 24,1% de la población activa y, en cambio, los datos de EPA (año 2009) sitúan a este colectivo con un 39,2% de parados. Así, podríamos continuar analizando colectivos en los que socialmente se ha invertido mucho dinero para su educación y capacitación profesional y, en cambio, esta inversión no es devuelta a la sociedad. Más sangrante es la situación del colectivo de mayores de cincuenta años que, a pesar de tener la experiencia y la capacitación necesarias, es expulsado del mercado laboral sin tener en cuenta que por su experiencia y habilidades son las personas mejor preparadas laboralmente. Hay otros colectivos de especial riesgo de exclusión, como: exreclusos, drogodependientes, víctimas de violencia de género y otros grupos cuya integración a la sociedad sería un buen ejemplo de responsabilidad social.

Un aspecto crucial es la responsabilidad de la empresa en el desarrollo territorial y social donde se ubica el centro de trabajo y que debe ser parte indivisible de su estrategia. Las empresas se deberían centrar en la contribución al desarrollo territorial, dando por supuesto que éste pasa a su vez por el avance socioeconómico de sus habitantes. No obstante, durante muchas décadas, esta aportación a la sociedad ha sido a menudo confundida con aspectos meramente filantrópicos, cuando es obvio que la contribución empresarial puede ir más allá, incorporando, no sólo sus recursos económicos sino también sus activos intangibles, a la mejora de las comunidades locales.

Otro factor importante a tener en cuenta es la responsabilidad de la empresa a nivel global. Me parece oportuno señalar que las empresas utilizan el planeta para globalizar sus negocios y expandir sus firmas. Hoy cualquier empresa que quiera sobrevivir tiene que apostar por un plan de internacionalización. Nadie entendería nuestra aldea global sin empresas transnacionales que se levantan con la bolsa de Tokyo y se van a dormir pendientes de Wall Street. Pero ¿a costa de qué? Cuando hablamos de RSC, también estamos valorando aquellos modelos empresariales que no producen en las maquilas de Nicaragua ni utilizan trabajo infantil en la India. Las organizaciones sindicales y empresariales conjuntamente debemos profundizar en el diálogo social en aquellos países que carecen de él y consensuar códigos de conducta. Me niego a pensar que aceptemos que haya empresas españolas que trabajan con sucursales que no respetan los mínimos estándares laborales aprobados por la OIT. Salud laboral, un salario decente, unas condiciones de trabajo dignas... son algunos de los parámetros que deben regir nuestra RSC en el exterior. Estamos dispuestos a cooperar. La cooperación

de sindicatos y empresarios es necesaria para contribuir al diálogo social, a la gobernabilidad de esos países, y al fin y al cabo a los procesos democráticos.

Así pues, el término RSC no es un concepto nuevo en el que sólo tiene cabida una forma concreta y determinada de ver o enfocar la responsabilidad social de la empresa, como intentan situar algunos. La responsabilidad social empieza dentro de la propia empresa, fijando las condiciones en las que quiere acoger a los trabajadores y trabajadoras, no sólo en lo que se refiere a la remuneración salarial, sino como venimos reclamando desde UGT de Catalunya, con visión de futuro de la empresa y en consecuencia con corresponsabilidad. Por eso, reclamamos un cambio de modelo productivo, que esté vinculado a la economía del conocimiento, a la calidad del empleo y que sea competitivo con nuestro entorno, tal como quedó recogido en el Acuerdo Estratégico para la Internacionalización y la Competitividad de la Economía Catalana.

Una referencia importante de la RSC es la *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social* (Declaración EMN), elaborada por la OIT. La Declaración EMN es el único instrumento universal dirigido, entre otros actores, a las empresas, y que ha sido acordado por los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Los principios de la Declaración EMN tienen por objeto guiar a los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las empresas multinacionales en la adopción de medidas y acciones, así como de políticas sociales, incluidas las basadas en los principios establecidos en la Constitución, y los convenios y recomendaciones pertinentes de la OIT, capaces de promover el progreso social. (Párrafo 5 de la Declaración EMN).

En UGT somos conscientes que sin empresa no hay trabajadores y sin trabajadores no hay empresa, por eso decimos que los trabajadores y trabajadoras somos los primeros interesados en que la empresa funcione correctamente, y por esta razón es justo y necesario que si el trabajador aporta todo su conocimiento, la empresa también contribuya socialmente a su reciclaje formativo durante todo el período contractual.

La sociedad ha evolucionado y con ella el concepto de empresa, o mejor dicho, la función de la empresa en la sociedad. No se trata sólo de interrelacionar empresa y trabajador, sino de relacionar empresa y sociedad, desde un campo más amplio. Y es en este campo donde la empresa tiene una responsabilidad con la sociedad de la que forma parte; no sólo incorporando a sus ciudadanos en el centro de trabajo, sino responsabilizándose de su presente y futuro; es decir, para que la empresa sea responsable socialmente no sólo debe cumplir con la normativa vigente (ya que esto no es ser responsable, sino que está obligado a ello). Debe dotarse de herramientas al trabajador para que su paso por el centro de trabajo le sirva para adquirir los conocimientos y las capacidades para garantizar que su esfuerzo en el proceso productivo le servirá no sólo en el presente de la empresa sino también por el futuro de ambos. Eso

sólo se consigue incorporando el cambio de modelo productivo que viene exigiendo UGT de Catalunya.

## Por un cambio de modelo productivo

No creo demasiado en la regulación de la responsabilidad social de las empresas a partir del cumplimiento estricto de toda una serie de obligaciones. Creo que la responsabilidad social de las empresas es consustancial al cambio de modelo productivo.

Las empresas han de asumir también que la RSC es de carácter global, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas donde desarrollen su actividad. Afecta, por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien. La RSC comporta también compromisos éticos, objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.

Una parte importante de la crisis que estamos viviendo es consecuencia del modelo productivo. El Estado español tiene un modelo productivo concentrado en las microempresas (representa el 13% de las empresas de la UE), ocupa el quinto lugar de la UE en horas trabajadas (1.635 horas/año) y sólo el lugar número trece en salario medio del trabajador (28.871 euros/año). Muy a menudo, nuestro modelo productivo ha sido utilizado para referirse al milagro español. Irlanda y España eran los dos países europeos con más crecimiento económico, con más generación de empleo, casi nos permitíamos dar lecciones al resto de los países de la Unión Europea. Ahora, en este contexto de crisis en que los dos países han caído a cuál más y de manera dramática, sólo encontramos un nexo común, el del peso en el PIB del sector de la construcción. La economía española además ha crecido exponencialmente gracias al turismo de baja calidad y coste, basado en el sol y la playa. Evidentemente, los cambios en el Mediterráneo gracias a la paz en los Balcanes y la estabilidad en algunos países como Túnez o Marruecos han generado una serie de estados competidores con España. Pero hay algunos nexos comunes que no son sólo el PIB, la importancia del sector de la construcción y el turismo, dentro de la economía de los dos países, sino que también tiene que ver con el propio modelo productivo.

Por eso, un país como el nuestro, en el cual en los diez últimos años prácticamente no ha avanzado la productividad, e incluso ha retrocedido, es muy difícil que podamos avanzar en la responsabilidad social de las empresas, porque tenemos unas empresas con poco valor añadido, unas empresas con unos trabajadores con un nivel de formación más bien bajo. Sólo daré un dato: más del 80% de los desempleados que han pasado a esta situación en los últimos dos años tienen como base formativa estudios primarios o por debajo de los estudios primarios.

Esto nos da una visión de qué país es el que tenemos y, partiendo de esta base, creo que sería bueno que pudiéramos abordar en esta fase en la que estamos, a pesar de que hay mucha gente que dice que no es el momento para poder hacerlo, el problema de fondo que tiene este país, que tienen las empresas de este país, que es el modelo productivo.

Cuando se trata del cambio de modelo productivo, inmediatamente surgen los cambios estructurales. Necesitamos cambios estructurales, pero a mí me gustaría ordenarlos y situarlos por la importancia que tienen. Desde mi punto de vista, desde el punto de vista de mi organización sindical, el primer problema que tiene este país es la formación *versus* educación. Tenemos un sistema educativo, tenemos un sistema de formación que no se corresponde a nuestras aspiraciones como país. Y por eso, merece una reflexión y un cambio de cierta profundidad.

Somos un país que es como un reloj de arena, tiene una base importante, un sistema universitario más amplio de lo que sería razonable y unos estudios medios, una formación profesional prácticamente inexistente. Y en consecuencia tenemos la situación que tenemos. Prácticamente en todos los países de Europa la pirámide formativa se sitúa al revés. Estudios universitarios con pocas personas y una formación profesional media que aglutina la mayoría de estudiantes, con perspectivas inmediatas de inserción gracias al profundo engrazamiento entre formación y necesidades empresariales.

Según un estudio de la Unión Europea, necesitaremos modelar la empleabilidad de los trabajadores: las ocupaciones de alta cualificación se incrementarán en 16 millones ante el descenso de las ocupaciones de baja cualificación (perderán 12 millones de puestos de trabajo). El reconocimiento de las competencias profesionales será una de las piedras angulares del futuro.

La Comisión de la CE en su comunicación de 16 de diciembre de 2008 sobre **Nuevas competencias para nuevas ocupaciones**, señala: *“La mejora de las competencias es esencial a efectos de equidad, dado que las personas poco cualificadas son más vulnerables en el mercado de trabajo y pueden ser las primeras perjudicadas por la crisis. Dicha mejora [de las competencias] no es un lujo reservado a las personas muy cualificadas con ocupaciones de alta tecnología: es una necesidad para todos. La probabilidad de que los adultos poco cualificados puedan beneficiarse del aprendizaje permanente es siete veces inferior a la de los que tienen un nivel alto de estudios. Se hace muy poco para mejorar y adaptar las competencias de los trabajadores de más edad (...)”*.

Más adelante dice: *“Si bien las dificultades económicas aumentan poco a poco la presión sobre el gasto público y privado, no es el momento de reducir la inversión en educación, capacidades o medidas activas de empleo.”*

El segundo elemento tiene que ver con el modelo energético. Para poder abordar el cambio del modelo productivo este país necesita consensuar un gran acuerdo con relación a la energía que consumimos. El Estado español, según el Eurostat es depen-

diente en un 80% de la energía exterior. Esta dependencia pone límite, entre otros, al crecimiento empresarial y a la independencia de las relaciones geoestratégicas de España. Es otro de los problemas estructurales que tiene nuestro país y creo además que en ese debate tiene que estar precisamente la energía nuclear. Si no está presente la energía nuclear, si en el mix eléctrico no tiene presencia la energía nuclear es muy difícil que podamos abastecer la demanda energética que tiene el país en cantidad, en calidad y en precio, para poder abordar el cambio de modelo productivo.

Tercer elemento: investigación, desarrollo e innovación. Sin aprobar esta asignatura, tampoco es posible avanzar en el cambio de modelo productivo. Seguramente pueda haber alguien que plantee también un cambio en relación con el modelo de relaciones laborales. Desde luego que sí. Creo que, para entendernos, el cambio de modelo de relaciones laborales viene como consecuencia de este nuevo modelo productivo. Cambio de relaciones laborales que en todo caso pasa por más participación en la empresa, más asunción de responsabilidades por parte de los trabajadores del futuro de la empresa, y por otro lado, más implicación en los procesos productivos en el seno de las empresas. Si no hay implicación, si no hay capacidad de entender el porqué de cada una de las decisiones que se toman en el seno de las empresas, es muy difícil que pueda funcionar lo que se viene denominando la flexibilidad interna dentro de las empresas.

En resumen, la responsabilidad social de la empresa está servida. ¿Por qué? Si una empresa necesita un trabajador con un nivel de formación determinado para poder producir un producto determinado hay que asumir que va a cuidar de ese trabajador y se van a buscar fórmulas para que ese trabajador, incluso en situaciones de crisis como la que estamos viviendo, permanezca ligado a la empresa, porque sustituirlo será una tarea difícil, compleja y algunas veces inalcanzable. Una de las lecciones de esta crisis ha sido que en países como Alemania, cuando la caída del PIB era mayor, el paro no crecía al mismo ritmo. Eso pasó gracias al nexo formación-empresa. La empresa invierte tanto en formación y en especializar a sus trabajadores que es difícil que por situaciones coyunturales se desprendan de ellos.

Esta inversión es lo que nos diferencia fundamentalmente del entorno europeo. Imagínense si el tema de la formación es un tema dramático que no se aborda ni incluso hoy. Aún en el punto álgido de la crisis, hay empresas en Catalunya que no encuentran a trabajadores especializados. Entonces, si no abordamos el tema de la formación profesional será imposible poder hacer alguna cosa más de lo que hemos venido haciendo hasta ahora en muchas empresas que, por cierto, por mucho menos coste, producen en Marruecos.

Por tanto, no podemos plantear nuestro futuro partiendo sólo de que tenemos que ajustarnos bajando los costes de la empresa. Puede que en algunos casos sí que sea suficiente, pero lo que tenemos que plantearnos es si lo que produce un país como el

nuestro, en el entorno en el que está, es lo adecuado en una sociedad como la nuestra que aspira a vivir de una manera determinada, o por el contrario no la puede aceptar. Creo que la sociedad no lo aceptará, y por tanto, hay que tomar las medidas para que realmente pueda darse el cambio de modelo productivo.

## La RSC es cosa de todos y todas

Ya he señalado que soy contrario a legislar sobre la responsabilidad social corporativa. Pero tampoco acepto que la legislación que ha aprobado recientemente el Congreso de los Diputados sobre la reforma laboral ayude a que los trabajadores y trabajadoras podamos cumplir con nuestras obligaciones con dignidad. ¿Podemos pedir un esfuerzo a las empresas para contribuir a la RSC, mientras el Gobierno empeora cada día nuestras condiciones laborales?

Con esta reforma, el Ejecutivo pretende fomentar y flexibilizar el empleo, así como reducir la dualidad del mercado laboral español, que actualmente carga con la tasa de temporalidad más elevada de toda la Unión Europea (25%). Pero la dualidad no es algo que pueda hacerse desaparecer cambiando los modelos contractuales, sino que es necesario creer en la reactivación laboral de nuestro país, que debería venir dada por un nuevo modelo productivo generador de empleo de calidad.

La reforma laboral no está pensada para generar nuevos empleos, sino que determina el tipo de ocupación que tendremos a partir de ahora, predominantemente precaria. Además, la reforma:

- Nos aleja del cambio de patrón de crecimiento.
- No sirve para crear empleo.
- No va a reducir la dualidad en el mercado de trabajo.
- Abarata y facilita el despido.
- Privatiza el desempleo.
- Abre la vía de la contratación de las empresas de trabajo temporal en sectores de riesgo.
- Rompe la negociación colectiva y aumenta el poder de dirección empresarial para modificar las condiciones de trabajo y para descolgarse de los incrementos salariales pactados en los convenios colectivos sectoriales.

En el 2015 costará lo mismo despedir a una persona trabajadora con contrato temporal (12 días por año trabajado) que despedir a alguien con contrato indefinido y por causas económicas (20 días menos 8 que paga el FOGASA = 12 días) y casi lo mismo que la extinción por causas económicas de un contrato bonificado (33 días – 8 FOGASA = 25 días por año trabajado).

Entonces, si rebajamos los despidos y flexibilizamos las relaciones laborales, ¿quien nos garantiza que se crearán nuevos puestos de trabajo y de más calidad? No hay datos empíricos que lo demuestren. Si los trabajadores no tienen seguridad y estabilidad en su empleo, difícilmente van a contribuir a la salida de la crisis. Estamos delante, en gran parte, de una crisis de consumo. Contraer el gasto público no ayudará a salir de esta situación.

Soy un fanático de la historia porque siempre te da las claves para entender el presente y prever el futuro. Durante los años que siguieron al crack del 29, se aplicaron políticas restrictivas de gasto público (el presidente Herbert Hoover) y EEUU cayó en la peor recesión de su historia. No fue hasta que el presidente F.D. Roosevelt implementó políticas expansivas de gasto público, cuando EEUU volvió a crecer. Porque lo único que genera empleo es el crecimiento económico, y en eso debemos estar todos de acuerdo.

## **La RSC y el cambio de modelo productivo, dos objetivos comunes**

Al final no me olvido de la RSC. Pero creo que las reflexiones que aquí he hecho son absolutamente complementarias. Hemos luchado demasiados años de nuestras vidas para ahora darnos por vencidos. El cambio de modelo productivo debe generar un plus de compromiso de la empresa con los trabajadores y con la propia constitución de nuestra esfera industrial. Formación, energía y I+D+i. Este es nuestro trinomio de largo recorrido y que debe ayudarnos a superar la crisis, sumado a una legislación moderna que no haga recaer toda la responsabilidad en los trabajadores y trabajadoras.

## VISIONES DESDE LA ACADEMIA, SINDICATOS Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS

### RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: EMPRESAS FLORECIENTES EN SOCIEDADES PRÓSPERAS

Ángel PES GUIXA

*Subdirector General, Responsabilidad Social Corporativa  
y Marca de “la Caixa”*

**RESUMEN:** En las sociedades modernas destaca la elevada valoración que los ciudadanos otorgamos al trabajo; hasta el punto de que los méritos adquiridos trabajando son una fuente de reconocimiento social, y cuanto más se valoran aquéllos, más progresa la sociedad. Los países necesitan aprovechar las aptitudes de sus ciudadanos para conseguir un crecimiento económico que beneficie a la mayoría de la población, una labor en que resultan indispensables los emprendedores, las personas y entidades creadoras de empresas, o que hacen crecer las actuales.

La confianza en los valores que guían los países de la Unión Europea señala el reto que tenemos ahora: construir, para el siglo XXI, una sociedad comprometida con la libertad, la igualdad de oportunidades y la solidaridad, capaz de asegurar un crecimiento económico respetuoso hacia el medio ambiente, que haga posible el pleno empleo. Este conjunto de valores y propósitos describen la sociedad emprendedora que se propone.

## INTRODUCCIÓN

En estos momentos, los planes de las empresas dependen de sus previsiones sobre la duración de la crisis, un término que, en su primera acepción, el diccionario de la Real Academia asocia a un período corto; *un cambio brusco en el curso de una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el paciente*. Sin embargo, transcurridos tres años desde su comienzo, parece más razonable atenerse a otro de los significados que propone la RAE: *una situación dificultosa o complicada*; pues la situación se prolonga mientras persisten las causas que la han producido.

Por ejemplo, en España, con una tasa de paro del 20%, la actividad económica decrece el año actual, y ofrece expectativas poco alentadoras para el próximo.

**Tabla 1: Previsiones del Banco de España**

Indicadores (%)	2008	2009	2010*	2011*
Tasa de paro	11,3	18	19,4	19,7
Crecimiento PIB	0,9	-3,6	-0,4	0,8
Déficit público	-4,1	-11,2	-10,2	-8,9

(\*) Previsiones. Fuente: B. E. Boletín Económico, marzo 2010

¿Por qué se alarga esta crisis, cuando la comparamos con la de principios de los años 90, por ejemplo? A diferencia de entonces, ahora vivimos el final de una época provocada por tres acontecimientos: 1) el colapso desencadenado por la desorbitada acumulación de deudas, que ha puesto el sistema financiero mundial al borde de la quiebra 2) la evidencia de que el consumo creciente de petróleo y materias primas no es una solución viable, para un mundo con más de 7000 millones de personas con derecho a una vida digna, y 3) la constatación de que el impacto en el medio ambiente del crecimiento económico anterior a la crisis, no es sostenible.

Para salvar el bloqueo de la actividad económica, es preciso eliminar el exceso de endeudamiento acumulado durante los años de bonanza del periodo 2001-2008; sin embargo las medidas para conseguirlo, por ejemplo recortar el gasto público, ahorrar más, o bien introducir criterios de riesgo más exigentes en la concesión de créditos, frenan el crecimiento económico. Según la experiencia de anteriores crisis financieras, transcurren entre seis y siete años para disminuir la relación deuda/PIB, y todo indica que ocurrirá lo mismo en esta ocasión. Además, ya no es posible superar la crisis volviendo a la construcción, al consumo y al endeudamiento, que han sido las bases sobre las que ha crecido la economía en muchos países, entre ellos España desde principios de los años 90 hasta el año 2008.

En la situación presente confluyen una crisis financiera, más una crisis energética, más una crisis ecológica y medioambiental que, conjuntamente, ponen en cuestión el modelo de sociedad vigente desde la segunda guerra mundial. Precisamente porque las dificultades son de mayor calado que la recuperación del PIB, no se desvanecerán en un plazo corto.

Para reconstruir el tejido productivo sobre bases sólidas, conviene reafirmar dos principios que rigen la conducta de las sociedades libres: confiar en la capacidad emprendedora de los ciudadanos y conseguir un crecimiento económico que beneficie a la mayoría de la población, lo cuál implica asumir sin vacilaciones el

imperativo ético de evitar las opciones que dividen a la sociedad y de respetar el medio ambiente. En esencia, para rehacerse del fiasco actual, las políticas a largo plazo de los países se deben inspirar en la cooperación entre los estados y el respeto al medio ambiente.

## UNA LECCIÓN DE LA HISTORIA: LA ECONOMÍA SERÁ GLOBAL, O CAÓTICA

Durante la “Gran Depresión” de los años 30 del siglo pasado, década con la que a menudo se compara la situación actual, prevaleció la política orientada a dividir a la sociedad, tanto a escala internacional, (nación contra nación), como en cada estado, (clase contra clase, razas superiores e inferiores). La lógica subyacente afirmaba que la salida de la depresión económica sería el fruto de una lucha de todos contra todos, y convenía estar entre los ganadores. El desenlace de tales políticas fue el triunfo de los totalitarismos que provocaron la segunda guerra mundial.

Aquella experiencia nos revela que la pretendida “solución” de cerrar fronteras para buscar la respuesta cada uno por su cuenta lleva al caos, no a un resultado mejor que la globalización. Por tanto, en el caso más favorable la economía post crisis será global; aunque ello no supondrá una vuelta a los años anteriores al comienzo de aquella, cuando el mundo se regía de acuerdo con los parámetros de Estados Unidos y la Unión Europea. En la dirección de la nueva economía global participarán muchos más países, al menos los que forman el G 20, por ello los criterios de gobernanza mundial van a tener en cuenta los intereses de estados que antes apenas intervenían.

Además, la globalización ha ampliado el terreno de juego de las empresas hasta alcanzar el mundo entero y no sólo para las multinacionales de toda la vida, como las de alimentación, las farmacéuticas o las petroleras. Actualmente casi todas las compañías de dimensión media deben internacionalizar su cadena de valor para mantenerse en el mercado: por una parte, los suministros provienen de los países en desarrollo, en los que compran o bien producen, total o parcialmente, los productos que venden; y, por la otra, la competencia obliga a buscar clientes en todos los mercados, en el doméstico y en el internacional. En la economía global, la buena reputación corporativa es cada vez más necesaria para ganarse la confianza de los clientes; y el comportamiento responsable, con relación al medio ambiente, a los derechos humanos y a las condiciones laborales contribuye a ello de forma decisiva.

El futuro lo construimos entre todos, y la intención con que se actúa le da forma. Por eso trabajar por una sociedad comprometida con la libertad y la igualdad de oport-

tunidades, enlaza con nuestra tradición democrática y responde a los retos de nuestro tiempo.

## NO HAY ALTERNATIVA AL CRECIMIENTO SOSTENIBLE

Desde la cumbre de Naciones Unidas de Río de Janeiro sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, celebrada el año 1992, han transcurrido 18 años. En este lapso de tiempo, el medio ambiente ha pasado de ser una preocupación para algunas ONGs y movimientos ecologistas, a ser una prioridad del debate político en todos los países.

La fuerza del compromiso con la defensa del medioambiente varía entre los estados, aunque después de Copenhague todos asumen el desafío de adoptar políticas consistentes con el objetivo de evitar que la temperatura de la Tierra aumente más de 2° Celsius, como consecuencia del calentamiento del planeta. Este acuerdo político, respaldado por la ONU y por multitud de organizaciones de la sociedad civil de todos los puntos cardinales, transmite un mensaje muy potente a las empresas: las que no se tomen en serio el desafío medioambiental dejarán de ser competitivas, en un futuro que ya ha empezado.

Sin embargo, todo ello no significa que las compañías deban asumir los retos del medioambiente tan solo desde una perspectiva de RSC. En realidad, estos desafíos deben tratarse en términos de coste/beneficio, como cualquier otro que se integre en la estrategia empresarial; y con este enfoque, hay tres variables de gestión relevantes: innovación, calidad y eficiencia.

En cuanto a la innovación, en un artículo reciente de la revista Harvard Business Review<sup>1</sup> los autores explican que *“Durante un tiempo, hemos estudiado las iniciativas sobre sostenibilidad de 30 grandes corporaciones. Nuestra investigación muestra que son un filón de innovaciones tecnológicas y de organización, que producen rendimientos tanto en la primera como en la última línea de la cuenta de resultados.”* Asimismo, M.E. Porter y Claus van der Linde<sup>2</sup> destacan que *“Como ocurre con los defectos, la polución a menudo revela imperfecciones del diseño de los productos, o de su proceso de producción. Los esfuerzos para eliminar la polución pueden seguir, por tanto, los mismos principios básicos ampliamente utilizados en los programas de calidad. Un uso más eficiente de los “inputs”,*

---

1 Why sustainability is now the key driver of innovation. Ram Nidumolu, C.K. Prahalad and M.R. Rangaswami. HBR, September 2009

2 Green and Competitive: Ending the Stalemate. Autores citados. HBR, September-October 1995

*eliminar la necesidad de productos peligrosos o de difícil manipulación, y suprimir actividades innecesarias.”*

## LA RSC: VALORES CORPORATIVOS

En esencia, la Responsabilidad Social Corporativa, RSC, consiste en actuar de manera que las empresas formen parte de las soluciones a los desafíos que la humanidad afronta. Para responder a las necesidades actuales de las sociedades, es insuficiente la famosa afirmación de Milton Friedman que la única responsabilidad de una empresa es obtener el máximo beneficio posible, cumpliendo las leyes vigentes puesto que, al mismo tiempo, pueden y deben jugar un papel activo en mantener los valores fundamentales de las sociedades libres. En realidad, la sociedad apoyará a las empresas que hagan compatible el interés privado con la dimensión social de la actividad que desarrollan, que hoy en día se demuestra con el rigor de las compañías a la hora de comprometerse con el crecimiento económico respetuoso del medio ambiente, con el respeto de los derechos humanos, y con la transparencia en las relaciones con los diferentes *stakeholders* (los grupos de interés).

Este compromiso con los valores de las sociedades libres puede demostrarse asumiendo los principios del Pacto Mundial promovido por Naciones Unidas, que pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. Por tanto, comprometerse con el Pacto Mundial es un elemento fundamental de la responsabilidad corporativa empresarial.

Para las compañías no es indiferente el entorno en que operan, de hecho la empresa privada fructifica en las sociedades que respetan las libertades, cuyo ejercicio se regula con las leyes correspondientes. La simbiosis entre sociedad y empresa fundamenta las relaciones mutuas: *“Los dirigentes, tanto de las empresas como de la sociedad civil, se han centrado en exceso en los puntos de fricción entre ellas y no lo suficiente en los puntos de intersección. La dependencia mutua entre corporaciones y sociedad implica que tanto las decisiones empresariales como las políticas sociales han de seguir el principio del valor compartido. Es decir, las opciones elegidas deben beneficiar a ambas partes.”*<sup>3</sup>

La responsabilidad corporativa ocupa el espacio que hay entre las exigencias legales y las expectativas que la sociedad se forma sobre la función de las empresas, a partir de los valores que las identifican como “ciudadanos corporativos”. Evidentemente, la finalidad

3 Michael Porter and Mark R. Kramer. Strategy and society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. HBR, December 2006.

de la compañía es cubrir una necesidad obteniendo beneficios, sin perder de vista que, en el mundo actual, la posición de la empresa en el mercado depende de su capacidad comercial, pero también de los valores con los que la asocian los consumidores.

Como ejemplos de empresas, entre muchas, que se comprometen a desarrollar su función de acuerdo con valores citaré a la Caixa, que destaca siempre que su actuación se mantiene fiel a los tres valores de confianza, compromiso social y excelencia en el servicio. La empresa sueca SKF, líder en el mercado de los rodamientos, define su objetivo en los términos siguientes: “A decent profit, in a decent way”, es decir, conseguir un beneficio razonable, no a cualquier precio, sino siguiendo métodos decentes. Otro ejemplo es el de Nestlé, que define su propósito en términos de creación de valor compartido. Creo que esta es una idea muy importante, pues la responsabilidad social corporativa tiene sentido para una empresa cuando se crea valor compartido.

La sociedad debería reconocer que la producción de bienes y servicios, a través de la inversión de capital y la creación de puestos de trabajo, es la contribución más valiosa que recibe de las empresas. Una vez asumido esto, también es cierto que en la cadena de valor de la actividad empresarial, desde la gestión de las personas hasta la estrategia de marketing, pasando por la relación con los proveedores, se puede desarrollar prácticas convenientes para las dos partes. Por ejemplo, las políticas de igualdad de género, la promoción profesional basada en los méritos o la formación profesional, en un marco de respeto de los derechos laborales en las políticas de personal; la publicidad no engañosa y la transparencia en la información a los clientes en la estrategia comercial; exigir a los proveedores que no utilicen el trabajo infantil o productos peligrosos para la salud, etcétera.

En la medida que trasciende a las obligaciones legales, la responsabilidad social corporativa es un compromiso voluntario, aunque no de carácter filantrópico, pues debería integrarse en su actividad habitual, ni tampoco discrecional, puesto que se incluiría en la estrategia para maximizar el valor de la compañía a largo plazo. La voluntariedad implica elegir los compromisos con los que se manifiesta la RC y que deberán contribuir a crear valor para la empresa.

## ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y RSC<sup>4</sup>

De acuerdo con la Comisión Europea, (Comunicación de 2-07-2002), las empresas son socialmente responsables cuando incluyen las preocupaciones sociales y ecológi-

---

4 Recoge una parte de mi artículo: Responsabilidad Social Corporativa para una sociedad emprendedora. Ángel Pes. FUNCAS Cuadernos de Información Económica núm. 214. Enero/febrero 2010

cas en su estrategia; una definición que, en apariencia, deja el compromiso con la RSC a la buena voluntad de la empresa.

Sin embargo, la sustancia de la estrategia es entender y gestionar las cinco fuerzas de la competencia descritas por Michael Porter<sup>5</sup>: la rivalidad entre los competidores existentes, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores, la amenaza de que nuevas empresas entren en el mercado y la amenaza de los productos o servicios sustitutivos; de lo cual se deduce que, cuando decide la estrategia, la voluntad de la empresa está condicionada por el objetivo de adaptarse a las exigencias de la competencia. Por lo tanto, la RSC formará parte de aquella en la medida que sirva para gestionar las fuerzas citadas, dos de las cuales, el poder de los compradores y la rivalidad entre los competidores –por este orden– son sensibles al comportamiento socialmente responsable de las empresas.

## El poder de los compradores

La presión de los consumidores ha conseguido que muchas empresas incorporen en su estrategia consideraciones sociales y medioambientales. Por ejemplo, Nike sufrió un boicot de sus clientes, a principios de los años noventa, porque contrataba proveedores que usaban mano de obra infantil en sus fábricas de Indonesia. Como consecuencia de aquella acción de sus clientes, la compañía ha transformado completamente su cadena de suministros a fin de garantizar que sus productos se fabrican respetando los derechos laborales de los trabajadores.

De forma análoga, ONG, asociaciones de consumidores, sindicatos, comunidades locales en cuyos territorios existen instalaciones productivas,... vigilan la actuación de las empresas multinacionales de la alimentación, las petroleras, las farmacéuticas, los bancos, etc. Y como aquellas organizaciones influyen en el comportamiento de los consumidores y de la Administración pública, la estrategia de las corporaciones las ha de tener en cuenta, e incorporar criterios de RSC, entre otras actuaciones.

*“Atacando la reputación de una empresa líder del mercado [...] la sociedad civil consigue con frecuencia que todas las empresas del sector cambien su comportamiento. Por ejemplo, las críticas de las ONG, a Nike por violar los derechos humanos, a Merck y a GlaxoSmithKline por exigir el cumplimiento de las patentes de los medicamentos contra el SIDA, y a Monsanto por introducir simientes con los genes modificados, han*

5 Michael Porter. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, January 2008.

*forzado a las industrias respectivas a desarrollar nuevas estrategias y a revisar los códigos de conducta.*<sup>6</sup>

Conviene señalar la asimetría observada en la actuación de los clientes, pues el castigo que los consumidores infligen a las empresas de comportamiento poco responsable supera holgadamente al premio que dan a las conductas virtuosas. Los estudios sobre los efectos de la RSC coinciden en que puede evitar la pérdida de clientes y mejorar la fidelidad de éstos a la compañía, pero no influye mucho en la captación de consumidores nuevos. Al mismo tiempo, el poder de compra de las empresas multinacionales que adoptan criterios de RSC hace que la promuevan entre sus proveedores que, a su vez, deberán incorporarlos en su estrategia, a fin de mantenerse entre los suministradores de productos o de servicios para aquellas empresas. En idéntico sentido actúan algunos gobiernos, que incluyen ventajas para las empresas socialmente responsables en los concursos públicos. De esta forma, la RSC se extiende a empresas pequeñas y medianas.

## La rivalidad entre empresas competidoras

En definitiva, la RSC ocupa el espacio entre los requerimientos legales, por una parte, y las expectativas sociales sobre el rol de las empresas en la sociedad, por la otra. Y en la medida que los clientes actuales y potenciales tienen en cuenta la responsabilidad social con que actúan las empresas donde efectúan las compras, aquella se convierte en una fuente de ventajas competitivas para las compañías que cubren la distancia entre la ley y las expectativas, o bien en una debilidad para las que no lo hacen.

Por lo que respecta a la RSC, para evaluar la posición de cada empresa en relación con los competidores, se mide la reputación corporativa, un activo intangible y cada vez máspreciado por los responsables de las empresas: *“La reputación es uno de los bienes corporativos más importantes, así como uno de los más difíciles de proteger, según los ejecutivos que han participado en la encuesta.”*<sup>7</sup>

En cuanto a los riesgos más importantes para la reputación de una compañía, The Economist señala, en primer lugar, el incumplimiento de las obligaciones legales, o bien de las que fija el regulador; en segundo lugar, disponer de una oferta de productos y servicios de calidad inferior a la esperada por los clientes; y en tercer lugar, a poca distancia, que el comportamiento de la compañía se califique de poco ético. O sea que el comportamiento socialmente responsable favorece la reputación de la empresa, lo

6 Jeb Brugmann and C.K. Prahalad. Cocreating Business's New Social Compact. Harvard Business Review february 2007.

7 Economist Intelligence Unit. Reputation: Risk of risks. White Paper, December 2005.

que puede convertirse en una ventaja para competir, si supera o al menos iguala, la reputación de los competidores.

Mientras que otros atributos, como la relación calidad/precio de la oferta de productos o la dimensión, se imitan o bien se contrarrestan con las subcontrataciones, las cualidades intangibles atribuidas a las empresas, como los valores con los que sus clientes las asocian, la coherencia con que actúan y la percepción de su rol social han ganado importancia para diferenciarse de los competidores, en la economía global.

*“El activo más valioso en una compañía capitalista no es el dinero, ni las acciones, ni los edificios, sino la confianza.”*<sup>8</sup> Una empresa fiable compite con éxito en tres ámbitos: aumenta la fidelidad de los clientes, motiva y conserva a los mejores empleados, y obtiene el respeto de las autoridades administrativas y de los reguladores del mercado en el que opera. Son ventajas que no se reflejan directamente en los beneficios anuales, sino en el prestigio de la empresa en el mercado, que da consistencia y continuidad a las ventas de la compañía.

## ¿POR QUÉ LA RSC?

En resumen, tres motivos aconsejan incorporar la RSC a la estrategia empresarial: en primer lugar, para adaptarse al entorno. Las preocupaciones sociales nuevas, como la protección del medio ambiente, la conciliación de la vida familiar y laboral, la lucha contra la corrupción, el respeto de los derechos humanos, etc., asumidas por amplios grupos de población, pueden cristalizar en iniciativas para modificar substancialmente el mercado en que opera la empresa, a través de nuevas regulaciones y cambios de actitud de los consumidores. Desde una perspectiva a medio plazo, a las empresas les interesa formar parte de la solución de aquellas inquietudes, más que ser percibidas como una parte del problema.

En segundo lugar, para reforzar la reputación de la compañía. Una buena gestión de los riesgos que afectan a este intangible ha de tener en cuenta la opinión de sus grupos de interés sobre el comportamiento de la empresa en relación a las preocupaciones sociales más relevantes derechos humanos, medio ambiente, normas laborales y anticorrupción, recogidas en los diez principios del Pacto Mundial.

Cada grupo de interés tiene su punto de vista de la empresa, o sea que, cuando se analiza la reputación corporativa entre los diferentes grupos se obtienen resultados diversos: los clientes valoran, en primer lugar, la relación calidad/precio de los

---

8 Reputation: risk of risks. Documento citado.

productos y la excelencia del servicio; los empleados, las condiciones laborales, y los inversores los resultados financieros. No obstante, todos los grupos ponderan también el comportamiento ético de la empresa, los valores que promueve y el rol social que juega, de manera que la RSC figura en todas las evaluaciones como el vector más importante para la reputación, después de aquéllos que inciden en el interés particular de cada grupo.

Muchos inversores institucionales, por ejemplo fondos de pensiones, compañías de seguros, fondos públicos, etc. introducen criterios de RSC a la hora de seleccionar las inversiones; un comportamiento que se ha extendido hacia los inversores privados, de tal manera que para las empresas cotizadas en bolsa, figurar en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y en el FTSE4Good Index<sup>9</sup> les amplía el campo de los inversores potenciales.

Asimismo, la motivación de los empleados para retener a los más valiosos depende en cierta medida de los valores con que se asocia la empresa. Las encuestas sobre la percepción que tienen los estudiantes universitarios del “mejor lugar para trabajar”, incluyen como una respuesta destacada la reputación de la compañía.

En tercer lugar, como motor de la innovación. La RSC puede ser una oportunidad para destacar como empresa innovadora, en aquellas que la convierten en una característica que las distingue de la competencia. Tal como señala Michael Porter,<sup>10</sup> en este caso surgen oportunidades para impulsar innovaciones beneficiosas para la sociedad y para la posición competitiva de la empresa. Por ejemplo, en la empresa Toyota, desarrollar el modelo Prius, un coche que contamina mucho menos, gracias a su motor híbrido de gasolina y electricidad, le ha servido para mejorar su posición en el mercado y, al mismo tiempo, beneficiar el medio ambiente. La Caixa brinda otro ejemplo más próximo con la creación de Microbank, un banco especializado en micro-créditos, con el objetivo de ofrecer servicios financieros a grupos de población con riesgo de exclusión y apoyar la creación de puestos de trabajo a través de la financiación de microempresas, que en los dos primeros años de vida ha concedido 41.360 operaciones, por un importe de 290 millones de euros.

La Comisión Europea ha destacado la trascendencia social de la oferta de micro-créditos, con los argumentos siguientes: “En Europa, el micro-crédito se dirige a dos grupos: las microempresas aquéllas con menos de 10 empleados (que suponen el 91 por 100 de

9 Son dos índices que seleccionan, entre las empresas cotizadas, las que siguen criterios de RSC en su actividad.

10 Michael Porter and Mark R. Kramer. *Strategy and society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*. Artículo citado

todas las empresas europeas) y las personas con alguna limitación, (parados o personas inactivas, receptores de asistencia social, inmigrantes etc.), que desean auto ocuparse, pero no pueden acceder a los servicios bancarios tradicionales... El micro-crédito puede ayudar a integrar minorías étnicas e inmigrantes, económicamente y social.”<sup>11</sup>

## LA RSC: UN ACUERDO EMPRESA-SOCIEDAD, EN EL QUE AMBAS GANAN

En relación a la RSC, hay analistas que la consideran una operación de *marketing* para vender el “business as usual”, mientras que otros la ven como un cambio radical de los principios de la gestión, con capacidad para transformar completamente los objetivos y la conducta de las empresas. Paradójicamente, ambos extremos comparten que los conceptos fundamentales para la actividad empresarial, como por ejemplo, beneficio, competencia y productividad, son ajenos a los valores sociales, y a partir de este punto de vista es lógico sostener que cuando estos se incorporan al lenguaje de las empresas, o bien se utilizan como un cosmético o bien implican un cambio radical de éstas.

Sin embargo, nadie ha propuesto una organización de la producción mejor para la sociedad que la basada en la libertad de empresa, regulada adecuadamente. Además, las compañías con éxito siempre han atendido necesidades sociales, puesto que los beneficios recurrentes se obtienen vendiendo productos o servicios útiles para los clientes, la competencia asegura que los precios pagados por los consumidores no son exagerados y mejorando la productividad se reduce el consumo de recursos, e incluso la jornada laboral.

Por ello la RSC no se opone a los principios en que se basa la actividad empresarial, sino que surge de la necesidad de adaptarla a los cambios que vivimos, tanto en las sociedades ricas como en las que están en vías de desarrollo.

A pesar de todo, muchos directivos se preguntan todavía si la RSC contribuye al beneficio de la compañía o bien es un gasto a reducir en la crisis actual. Para resolver esta duda conviene alzar la mirada del día a día de la empresa y analizar la sintonía entre los valores en que ésta se inspira y los que predominan en la sociedad, la cual, a medida que la economía global se ha extendido, ha pedido de las empresas más transparencia, más respeto para el medio ambiente y más responsabilidad social en todos los países donde operan.

---

11 Comunicación de la Comisión Europea al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social de Europa y al Comité de las Regiones. (20-12-2007).

En las dos últimas décadas, la libertad de circulación de los capitales, de las mercancías y de las personas ha avanzado más rápidamente que la creación de instituciones para regularla. Este vacío de regulación se llena en parte con las exigencias que la sociedad reclama a las empresas.

Por ejemplo, numerosas organizaciones de la sociedad civil, conscientes de que la economía global ha aumentado la influencia de las empresas multinacionales, observan su comportamiento en los países donde operan: *“Más que nunca, las compañías son observadas. Noticias comprometedoras desde cualquier parte del mundo: un niño trabajando en una pieza de ropa que lleva la marca de la empresa se puede fotografiar y difundir a todo el mundo en un momento, gracias a internet.”*<sup>12</sup>

La preocupación por el medio ambiente ha crecido a medida que se han acumulado evidencias de la influencia que tiene la actividad humana en el calentamiento de la Tierra, principalmente a través del consumo de energía de origen fósil, que genera la mayor parte del CO<sub>2</sub> lanzado a la atmósfera por la actividad económica. Por esta razón, la eficiencia energética, el ahorro en el uso de la energía y su producción a partir de fuentes renovables, como el sol, el viento o los saltos de agua, son demandas cada vez más insistentes en las sociedades de los países desarrollados.

En este contexto, las empresas obtienen el reconocimiento de la sociedad cuando actúan de acuerdo con principios, como la transparencia en su relación con los grupos de interés y respetan los compromisos adquiridos. Asimismo, la empresa socialmente responsable asume los valores emergentes en la sociedad, para ganar la buena disposición de los clientes, empleados, opinión pública y administración hacia la actividad empresarial.

Finalmente, la RSC contribuye al liderazgo de la actividad emprendedora. La experiencia de los países desarrollados demuestra que las sociedades prosperan facilitando la libertad de iniciativa de los ciudadanos. Sin embargo, cuando la prosperidad no llega a la gran mayoría de la población y las desigualdades son escandalosas, la libertad de empresa pierde apoyo en la sociedad, como ha pasado, a causa de la crisis, con el discurso que asigna a las corporaciones el objetivo único de maximizar el valor para el accionista, a menudo entendido como la cotización en bolsa de las acciones. En consecuencia, ahora es el momento de formular un relato nuevo sobre la función social de las empresas, del cual la RSC puede ser un pilar, si aquéllas la asumen como una oportunidad para construir su oferta de acuerdo con los valores sociales emergentes del respeto al medio ambiente y a los derechos humanos. De esta manera, la RSC refor-

---

12 The Economist. Just good business. A special report on corporate social responsibility. January 19th 2008.

zaría el atractivo de una sociedad emprendedora para el conjunto de los ciudadanos. *“Con la combinación adecuada de inteligencia y voluntad, las próximas décadas pueden ver un giro desde los efectos perjudiciales de la orientación exclusiva hacia el accionista a la próxima generación de Responsabilidad Social Corporativa, que consiga los objetivos de tener corporaciones y sociedades prósperas.”*<sup>13</sup>

---

13 Fade, Integrate or Transform? The Future of CSR. By Allen L. White Senior Advisor, BSR Senior Fellow, Tellus Institute, August 2005.



Moderador: Víctor M. SÁNCHEZ  
*Director del Máster Derechos Humanos y Democracia.  
Universitat Oberta de Catalunya - UOC*

**José Luíís Oller (ENDESA)**

La deriva hacia la crisis era inevitable en las circunstancias en que estamos. Al hilo de esta deriva me gustaría hacer una reflexión sobre hasta dónde alcanza el ámbito deseable de la responsabilidad social corporativa. Algunos representantes del Gobierno –de España y de la Generalitat de Catalunya– han señalado que la querían extender a las pequeñas y medianas empresas. A mi juicio, la responsabilidad social corporativa es una actividad propia solo de las grandes empresas, pues son las que están sólidamente instaladas y no tienen incertidumbre respecto a su existencia. Pero en el caso español, hoy nos hacen falta aproximadamente un millón de nuevos empresarios, no exagero. De los cuales el noventa por ciento fracasarán, para que queden 100.000 nuevos empresarios que necesitamos. A diez empleados de media por empresario, esto permitiría sacar un millón de personas del desempleo y pongamos que otro millón y medio o dos millones lo saquen, cuando se produzca la recuperación económica, el resto de las compañías existentes. El hecho es que en España necesitamos una cifra de este orden de magnitud de nuevas iniciativas empresariales, un orden de magnitud astronómico si se compara con las vocaciones declaradas de nuestra juventud. Sin embargo, creo que no estamos haciendo lo posible para que surjan estos nuevos empresarios.

Me temo que podemos asustar a los empresarios potenciales añadiendo a la infinita lista de cosas que hay que hacer para crear una empresa, el requisito de que también las pequeñas y medianas empresas tienen obligaciones respecto a la responsabilidad social corporativa, cuando lo que preocupa a estos nuevos empresarios es intentar establecer empresas que sobrevivan. Por eso es urgente aligerar la tarea de los nuevos empresarios para que puedan crear empleo y en este sentido es esencial que las fuerzas sindicales admitan que hay que facilitar la contratación laboral. Recuerdo que el coste actual del subsidio de desempleo está en el orden de los 30 mil millones de euros, es decir el doble del recorte del gasto público previsto por el gobierno en tres años. El desempleo cuesta muchísimo dinero que impone sacrificios muy severos

al país y es muy importante aligerar esta carga. Por lo tanto, habría que tomar dos líneas de acción: a) hay que disuadir a quienes pretenden extender la responsabilidad social corporativa a las pequeñas y medianas empresas. Sencillamente no es viable aquí y ahora; b) es urgente aligerar la carga de quienes pese a todo se atreven a iniciar nuevas actividades empresariales. Esto fue lo que hizo, por ejemplo, el gobierno chino, cuando sacó del ámbito de la economía planificada una serie de zonas francas donde hubo libertad económica a partir de los años ochenta del pasado siglo, y que fueron el motor de la liberalización de la economía china. Hay que encontrar la manera de que los emprendedores que puedan surgir tengan las mayores posibilidades de éxito porque lo necesitamos absolutamente.

Respecto al objetivo de creación de empleo sería bueno revisar la experiencia de los últimos cinco años previos a la crisis, los años de auge económico, y comprobar cuántos puestos de trabajo crearon las grandes empresas, porque hay muchísimas grandes empresas que llevan más de un lustro reduciendo sistemáticamente sus plantillas, en muchas ocasiones a costa en parte de los contribuyentes a través de esquemas de jubilación anticipada. En este ámbito, estas empresas, no están contribuyendo a la salida de la crisis a través de la reducción del desempleo, que debería ser el objetivo prioritario de la política económica.

### **Amadeo Petitbò** (Fundación Rafael del Pino)

En relación con la educación, creo que no es un problema del país, es un problema de los ciudadanos, es decir, quién quiera puede formarse. Si no se forma es porque no quiere. Y digo esto después de ejercer la docencia durante 40 años. Como no vamos a obligar a quienes subvencionamos para que estudien, pues tendremos que cargar con el coste de la insolidaridad de aquellos que debiendo estudiar no estudian. Esto conlleva problemas serios en relación con el empleo y más aún con la empleabilidad: Una tasa de paro altísima entre menores de 25 años y la posibilidad de que aquellos que están en el paro y tienen más de 52 años no vuelvan a trabajar nunca más. En mi opinión, aunque parezca demasiado taxativo, este panorama es aterrador y no sólo para los desempleados sino para toda la sociedad.

La segunda cuestión es que debemos desarrollar el estado de bienestar pero también hemos de privatizar lo que queda por privatizar para que cada uno se dedique a lo que es más eficiente. En cuanto al tema de las relaciones laborales, me gustaría recibir algunas precisiones de los representantes sindicales, cuando demandan más participación en la empresa y más responsabilidad para los trabajadores. Para poderlo entender necesito datos que no consigo: a) número de liberados sindicales: b) horas liberadas por los liberados sindicales pagadas por la empresa y c) subvenciones que reciben los

sindicatos. Me temo que con estos tres ingredientes, debería haber o hay mucha participación y mucha responsabilidad de los trabajadores. Me gustaría tener una aclaración al respecto.

### **Manel Peiró (ESADE)**

Creo que la Administración Pública debe tener un papel de regulador eficaz respecto a la responsabilidad social y el nuevo desarrollo del estado del bienestar, sobre todo si pensamos en términos globales. A pesar de que todavía hay partidos políticos y grupos de opinión que ante nuevas elecciones siguen demandando “un mayor adelgazamiento del Estado”. No obstante, si bien es evidente la repercusión directa de los recortes del gasto público sobre los salarios de los funcionarios, no se ha producido de manera apreciable al menos una reducción del número de funcionarios públicos de la Administración central, pese a la descentralización autonómica y la transferencia de competencias. En algunos casos de excesivo intervencionismo, la regulación del Estado dificulta el desarrollo de políticas de responsabilidad social corporativa como sucede en el sector farmacéutico, lo cual socava la gestión sanitaria y produce en ocasiones una situación de inviabilidad económica.

### **Josep Maria Canyelles (UOC)**

No hay que confundir o equiparar la responsabilidad social con la gestión de la reputación corporativa, y tampoco circunscribir ésta al ámbito de la gran empresa. En este país donde hace mucha falta el desarrollo de una cultura emprendedora, tanto a nivel de iniciativas productivas como sociales, tenemos un auténtico lastre porque de acuerdo a diversas encuestas, una importante proporción de profesionales y estudiantes consultados contestan que quieren ser funcionarios públicos, o bien, como dice Xavier Sala- Martí aspiran a ser funcionarios o empleados de La Caixa, que según él viene a ser lo mismo. Es decir, quieren seguridad laboral.

La responsabilidad social además de contribuir positivamente a la reputación corporativa también tiene otros papeles y uno muy significativo es el de dignificar la función empresarial, de las personas que corren un riesgo para crear una empresa. Tenemos todavía una percepción negativa del empresario, fruto de la historia y a veces fomentada desde los medios de comunicación. La responsabilidad debe servir también para construir una imagen positiva de las iniciativas emprendedoras, tanto de tipo social como económica, y de su función en la sociedad. Por tanto, la responsabilidad social empresarial es y debe ser estratégica no sólo en un sentido corporativo sino también a nivel de país.

Desde esta perspectiva más amplia, la responsabilidad social afecta a todas las organizaciones, a las grandes corporaciones, al sector público, a las organizaciones sociales y también a las pymes, a las micro-empresas. De hecho hay un gran número de empresas pequeñas, medianas, incluso micro que están gestionando su responsabilidad social. Catalunya es uno de los países del mundo con más proporción de estas pequeñas y medianas empresas que presentan informes regulares de rendición de cuentas. Una de cada veinte memorias empresariales publicadas en el mundo pertenece a una empresa catalana, básicamente del tipo PYMES, aunque es cierto que la mayoría de estas empresas no hacen memorias. En realidad, para una empresa pequeña la gestión de la responsabilidad social contribuye a visibilizar que la actividad que desempeña no es puramente un negocio familiar y tiene una dimensión empresarial. En cierto modo, la responsabilidad social es un indicador de la organización que ha integrado la calidad y la ha convertido en una cierta orientación hacia la excelencia operativa y social. Quizá la responsabilidad social sea más exigible a las grandes empresas porque tienen un mayor impacto, pero las pequeñas tienen una gran oportunidad, y la están ejerciendo, aunque este comportamiento socialmente responsable no sea suficientemente conocido.

### **Juan de la Mota** (Red Española Pacto Mundial)

Quisiera reforzar la referencia a las PYMES porque estoy totalmente de acuerdo sobre su relevancia y aportaré algunos datos. En la red española del Pacto Mundial tenemos más del 60% de empresas que son pequeñas y medianas, es decir de menos de 250 trabajadores. Estas empresas desde hace tiempo publican informes anuales sobre responsabilidad social y además están en nuestra web al alcance de cualquiera. No solo España es un país de pymes, igual sucede en muchos otros países de todo el mundo, Alemania es un país de pymes, Estados Unidos es un país de pymes y en términos de magnitudes económicas agregadas y de creación de empleo su contribución es importante, y esto es compatible con el papel de las grandes corporaciones y su influencia en los mercados.

Desde un punto de vista conceptual, una empresa empieza a realizar su responsabilidad social empresarial desde el momento de su creación, desde el día en que empieza su objeto social, siempre y cuando lo haga de forma adecuada, con ética y con transparencia. Esto se aplica a cualquier empresa, independientemente de su tamaño. En España tenemos ejemplos brillantes de empresas con 20 trabajadores o menos, con una gestión verdaderamente sofisticada, incluidas cuestiones relativas a los derechos humanos y corrupción, que repito son relevantes no sólo en los países emergentes sino también en los desarrollados. Recuerdo, por ejemplo, el caso de una empresa agrícola de Almería, que vende el total de su producción

a los supermercados ingleses, y el cien por cien de su mano de obra son mujeres musulmanas, muchas de ellas analfabetas, que han atravesado el estrecho en pateras y tienen que empezar desde el principio. El empresario contaba públicamente que deben manejar una mano de obra complicada, desde todos los puntos de vista. Y si tienen un problema de violación de derechos humanos, lo primero que hacen los supermercados ingleses es dejar de comprarles al día siguiente un solo producto. Además, un número creciente de grandes empresas, entre los caso más conocidos los de Nike e Inditex, exigen a su cadena de proveedores la observancia de determinadas reglas relacionadas con la responsabilidad social, y esta demanda va extendiéndose como una mancha de aceite a las prácticas empresariales. Ya sea directa o indirectamente, la vinculación de las pequeñas y medianas empresas con la responsabilidad social es una realidad.

**Martí Dalmases** (Knowledge Innovation Market).

Además del ámbito de las grandes empresas, y de las medianas, creo que la esfera pública debería ser parte integrante de la responsabilidad social corporativa. Comparto la idea de que la innovación, en un sentido amplio, tecnológica, gerencial e institucional, es fundamental para la salida de la crisis y el avance en la responsabilidad social corporativa. Transformar dinero en conocimiento es investigación y transformar conocimiento en valor de mercado es desarrollo. En España somos pioneros, especialmente en el ámbito biomédico, en generar conocimiento pero estamos mal en transformar este conocimiento en valor de mercado. O sea, en empresas, en patentes, para que alguien utilice, compre o venda patentes. Quizá es necesario poner en marcha estrategias que permitieran al CESIC, a las universidades, a los centros públicos de investigación transformar el conocimiento generado en forma de patentes en iniciativas empresariales, como parte de la responsabilidad social corporativa pública para generar valor.

**José Luís Oller** (ENDESA)

Perdón, pero tengo que acudir a mi experiencia personal. Sólo he creado cuatro empresas en mi vida, a partir de la nada. Una fracasó, dos fueron grandes innovaciones en el sistema financiero español y triunfaron. Una, la más importante, fue la creación del mercado de futuros financieros, un proyecto empresarial muy exigente. Por tanto, tengo una experiencia de primera mano, de lo que es empezar desde cero a montar una empresa. No sé si esta experiencia es compartida por todos los que hablan de estas cosas. Puedo decir que cada vez que he creado una empresa he dicho que era la última, porque la presión de las exigencias públicas era

insostenible. Desde hace diez años no lo he vuelto a intentar porque la última vez quedé exhausto.

En base a esta experiencia personal recomiendo a los reguladores que no agraven la lista de obligaciones requeridas para crear una empresa, que ya es exhaustiva, y tiene tendencia a agotar los esfuerzos de las personas emprendedoras y creativas. Las empresas que creé, dos fueron muy innovadoras, de creación neta de valor puro en actividades que antes no existían. Por eso, no quisiera ver a los poderes públicos imponiendo obligaciones de responsabilidad social corporativa a nuevos emprendedores. No obstante, me parecería estupendo que los promotores de esta idea convencieran libremente a los nuevos emprendedores para que incluyeran de forma voluntaria estas cuestiones de la responsabilidad social en sus estrategias empresariales.

### **Antonio Argandoña (IESE)**

Mi punto de vista sobre la responsabilidad social creo que es altamente heterodoxo. Un empresario socialmente responsable es un buen empresario que es consciente de las consecuencias de sus acciones, se preocupa de los demás y mantiene un diálogo con los interesados o afectados por su actividad empresarial. Es decir, la responsabilidad social corporativa es parte de las obligaciones que asume el empresario delante de la sociedad para cumplir voluntariamente determinados requisitos, dando cuenta pública de sus acciones, respondiendo de ellas. Sin embargo, hay cosas de las cuales no puede asumir responsabilidad. Si son legales sí, si son éticas sí, pero no está necesariamente en condiciones de hacer por ejemplo una memoria de sostenibilidad, si previamente no se ha comprometido a ello. La cuestión que se plantea es: ¿Por qué asume el empresario estas responsabilidades? Porque quiere, es una decisión voluntaria. En cuanto la sociedad lo exige obliga al empresario a entrar en un análisis coste-beneficio que automáticamente elimina el componente más importante de la responsabilidad social corporativa, la voluntariedad, y la convierte en un juego de reciprocidades, qué me das a cambio de qué. Creo que esto mata la idea de responsabilidad social corporativa.

En relación con el tema de la cadena de proveedores y la exigencia de memorias elaboradas por las pequeñas y medianas empresas. En teoría, me parece una buena idea, pero aquí existe un peligro. Una empresa puede exigir a sus proveedores que justifiquen su cumplimiento de determinados requisitos en materia de responsabilidad social, que además publiquen sus memorias y éstas reciban una calificación suficiente. Esto puede ser una forma de cubrirse las espaldas ante cualquier problema, y utilizarse como un argumento de defensa diciendo ahí está el auditor externo, ahí está la publicación de la memoria: la culpa no es mía.

Esto me recuerda, salvadas las distancias, lo que ha pasado con el papel jugado por las agencias de calificación en la gestación de la crisis financiera global. Es decir, algunas de estas agencias concedieron una máxima calificación triple A, a productos subprimes, considerados como productos financieros excelentes. Por lo tanto, en principio no había nada que objetar. Primero, no exigieron nada los mismos accionistas o propietarios, porque se estaba cumpliendo la ley; segundo, tampoco lo hizo el regulador, pues se actuaba dentro de la regulación; tercero, a nivel social no se reaccionó a tiempo, pues aparentemente todo el mundo estaba de acuerdo en la valoración de los expertos.

En el fondo esto significa una dejación general de responsabilidades, trasladando la decisión final al juicio de los llamados expertos, de los cuales no habría que dudar. Entiendo que pidamos memorias de responsabilidad, incluidas auditorias externas y toda una serie de cosas más, pero hace falta también saber defenderse de los expertos, cuyas valoraciones no siempre están justificadas. Por otra parte, hay que evitar que estos requerimientos se conviertan en una operación formal que sirva simplemente para contar con determinadas aprobaciones y tener las espaldas cubiertas. Ahora estamos en la primera fase, cuando las empresas elaboran sus memorias de sostenibilidad. Vendrá luego la segunda fase, la fase de los incentivos perversos. ¿Estamos adoptando todas las precauciones necesarias para que no se creen nunca incentivos perversos en el comportamiento socialmente responsable de las empresas? Con esto quiero decir que la responsabilidad será nuestra el día de mañana cuando algunas empresas empiecen a faltar a sus compromisos voluntarios y no reciban incentivos para rectificar y obtener el respaldo público de que cumplen con su responsabilidad social corporativa.

**Josep M. Álvarez** (Unión General de Trabajadores de Catalunya-UGT)

Creo que las empresas tienen que ser socialmente corresponsables con independencia de su tamaño, más aún desde una perspectiva global, ya que cuanto más pequeña sea la empresa más posibilidades hay de que no se cumplan las normas mínimas ni la declaración fundamental de los derechos humanos. Además, no se deben confundir los parámetros de corresponsabilidad social con los posibles problemas burocráticos que puedan existir para la creación de una empresa.

En todo caso, en España la responsabilidad social de las empresas no depende tanto de una mayor regulación legal como de cambios en los comportamientos empresariales y en buena parte también en la concepción que se tiene de la empresa. Creo en una visión participativa de la empresa, porque un trabajador es tan propietario de la empresa como el inversor que ha puesto el capital para hacerla

funcionar, y lo que se produce en la empresa ha de ser coparticipado por todos sus componentes.

Nunca se me pasaría por la cabeza pensar cuánto le cuesta a una empresa la representación sindical, porque esto tiene que ver con el Estado de derecho, con el país en el que vivimos y con la reglamentación vigente. Se trata de derechos sindicales. Si alguien no quiere montar una empresa aquí y cree que es mejor hacerlo en un país en el que no haya libertad sindical, ni derecho de reunión, está en su pleno derecho a hacerlo. De la misma manera, alguien podría proponer una reducción del número de concejales o de parlamentarios, o de los miembros de los consejos de administración de las empresas, argumentando que son caros, algunos carísimo, y sirven poco a los intereses generales.

No sé exactamente que se entiende por “liberado sindical”. En nuestro país hay, entre todas las organizaciones sindicales, alrededor de 325.000 personas que tienen derecho a utilizar horas para desempeñar sus funciones de representación. Son aquellas personas que han salido elegidas en elecciones libres por sus compañeros y compañeras de trabajo y que tienen un baremo de horas sindicales en función del tamaño de la empresa, de alrededor de 15 a 40 horas al mes en el caso de las empresas más grandes, salvo acuerdo expreso. En relación con las subvenciones a los sindicatos, podría haberse preguntado a Juan Rosell y seguramente hubiera contestado lo mismo, pues la subvención a los sindicatos es exactamente la misma que la concedida a las organizaciones patronales, vía presupuestos generales del Estado. Pero me gustaría hacer una precisión importante, porque depende que se entienda por subvención. Si por subvención se entiende aquella que va directamente a la formación de los trabajadores en lo que se ha denominado el reciclaje laboral, entonces es mucho, pero esto no es una subvención. Seguro que nadie catalogaría como subvención el concierto que tiene la iglesia católica para ejercer la educación en las escuelas, y no lo agregaría a otras subvenciones recibidas por esta institución. De la misma forma, tampoco se sumaría como subvención a un hospital que tiene un concierto con la seguridad social, los recursos que recibe por la prestación de sus servicios sanitarios. Sin embargo, en nuestro país, los recursos destinados a la formación continuada se están sumando a lo que es subvención directa a las organizaciones sindicales, mientras es sabido que estos fondos están regidos y supervisados por organismos no solo del Estado español sino de la propia Unión Europea.

En relación con los funcionarios, no es de recibo que cuando existe un acuerdo una de las partes decida unilateralmente romperlo, que es lo que ha hecho el Gobierno español con su decisión de bajar el sueldo a los empleados públicos. Este es un debate que a mi juicio no tiene nada que ver con si tenemos más o menos funcionarios de los necesarios. Lo que sí que es cierto es que España ha hecho un

amplio proceso de descentralización que no tiene relación directa con el peso relativo de cada una de las Administraciones –central, autonómica y municipal– en estos momentos, y por tanto no es razonable que aquellas que han dejado de tener responsabilidades en algunas materias mantengan su estructura anterior. Sin duda, este país necesita una reforma profunda de la Administración pública, a todos los niveles.



## VISIONES DESDE LA ACADEMIA, SINDICATOS Y OTROS GRUPOS DE INTERÉS

### RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: DE LA FILANTROPÍA A LA “THEORY OF STAKEHOLDERS”

Comentario del moderador: Víctor M. SÁNCHEZ  
*Director del Máster en Derechos Humanos y Democracia.  
Universitat Oberta de Catalunya*

La responsabilidad social de las empresas es una idea de sólido pedigrí en el mundo de los negocios. Fueron los hombres de empresa de los EEUU de principios del s. XX sus primeros promotores, ante la percepción de la existencia de fuertes disparidades sociales. La Gran Depresión de los años 30 hizo que estas corrientes liberales y humanistas perdieran fuerza. Después, a finales de los 50, la RSC resurgió con nuevas formas y matices, derivadas del contexto económico y político sobre el que se proyectaba, en especial, por relación a la posición y conducta de las empresas multinacionales en los países en vías de desarrollo o de reciente descolonización. Así, la década de los 70 trajo consigo un *revival* de la RSC, que ha perdurado hasta nuestros días, ahora conectada a la pujanza de las ONGs como actores internacionales globales y su función como vector de crítica al comportamiento abusivo de las empresas multinacionales con respecto a la protección de los derechos humanos, la garantía de la dignidad en el trabajo, y los impactos de sus conductas sobre el medio natural.

¿Qué es la RSC y cómo debe proyectarse hacia el futuro, teniendo en cuenta la crisis actual de la economía? Estas son mis breves reflexiones al respecto.

Las primeras conductas empresariales que traducen su compromiso con la mejora del entorno humano, a través de la aplicación de una parte de los beneficios derivados de la actividad empresarial a causas sociales, estuvieron ligadas principalmente a la *filantropía*. Esta responsabilidad social con aroma a “caridad”, esto es, el auxilio que libérrimamente se presta a los más necesitados, sigue formando parte de la racionalidad de la RSC, pero ya no es la única causa inspiradora. En la RSC de nuestros tiempos, el deseo altruista de hacer el bien, la dimensión ética individual de la RSC, es un valor que facilita el éxito real de cualquier medida de RSC adoptada por una empresa, pero que resulta insuficiente. La RSC debe inspirarse simultáneamente en la “teoría

de los afectados” (“theory of stakeholders”). Los directivos de las empresas privadas, son personas que no solo se deben a los accionistas, sino que deben actuar con cierto grado de responsabilidad hacia terceros interesados cuando adoptan decisiones en los negocios que administran, velando por los intereses legítimos de todos los afectados por la actividad empresarial: trabajadores, consumidores, y los ciudadanos en general. Esta idea cambia la narrativa de la ética individual del filántropo/empresario, por la de la ética más compleja de la empresa, persona jurídica, que opera a través de un equipo directivo que debe responder ante la sociedad, en su conjunto, de las consecuencias de la conducta de la empresa que dirige o administra, y no solo ante los accionistas.

Cierto es que la primera responsabilidad social de una empresa, aquella que es condición sin la que no se puede sostener el resto de beneficios que puede aportar a su entorno y en su seno, es la de la rentabilidad: la garantía de los beneficios que aseguran su presente y su futuro. Sin ella, no existe una ordenación racional de la actividad económica y la empresa se disuelve en breve como factor de organización social en sus aspectos económicos. Pero esto en el s. XXI no es suficiente. La empresa debe procurar otros intereses legítimos hacia dentro y hacia fuera, para obtener una mayor legitimidad social en un espacio público cada vez más sometido a escrutinio ético global. Dentro de la RSC del futuro se debe:

- a) Incluir políticas propias de mejora de los estándares de calidad y seguridad de los productos para los *consumidores*;
- b) Incorporar códigos de conducta que aseguren el juego limpio con los *competidores* y con las *Administraciones públicas*;
- c) Definir reglas para directivos y administradores, con especial atención a las formas de remuneración, que aseguren la protección de los *derechos de los accionistas* y *de los ciudadanos* a los que afecta su conducta;
- d) Establecer estándares avanzados de protección del *medio ambiente*, que tiendan a limitar al máximo los daños del medio natural y a internalizar los costes que se deriven de éste;
- e) Asegurar que ni de modo directo o indirecto, la actividad de la empresa pueda degradar los derechos humanos fundamentales del *espacio social* en el que opera. E incluso, comprometerse a mejorar su desarrollo.

Los instrumentos voluntarios con los que se ha vestido hasta ahora la RSC son múltiples y todos ellos, aplicados de modo correcto, pueden contribuir a la responsabilidad compartida del desarrollo sostenible: informes sociales y ambientales, códigos de conducta, programas de etiquetado y certificación social y ambiental, iniciativas de inversión social, etc. ¿Qué se debe hacer para asegurar su eficacia? Dotarlos de la máxima credibilidad, legitimidad y flexibilidad, dentro de su naturaleza voluntaria.

- a) La *credibilidad*, no puede estar basada en meras campañas de imagen, algo a lo que se tiende con frecuencia cuando se funden los departamentos de RSC con los de comunicación o relaciones institucionales. Hay que acreditar de modo objetivo lo que se hace en el ámbito de la RSC y evaluar su impacto real en la promoción del progreso social, con estándares reconocibles desde el espacio público.
- b) La *legitimidad* facilitaría la entrada de todos los actores relevantes en la definición de la RSC (organizaciones internacionales, ONGs, asociaciones empresariales, los sindicatos e incluso la administración). La ISO 26000 sobre Responsabilidad Social Corporativa recientemente aprobada es un excelente punto de partida en este sentido, por su modo plural de debate y aprobación, y será en el futuro un buen patrón de la *credibilidad*.
- c) Y la *flexibilidad*, reconoce la adaptación de la RSC a los contextos socio-económicos y culturales en los que debe operar. No es lo mismo la RSC de una multinacional que opera en un contexto de subdesarrollo social, económico, jurídico y político, que la RSC de una pyme en España.

Nada de todo ello, sin embargo, debe hacernos perder de vista que la defensa del interés general, el bien común, aunque es una responsabilidad compartida por todos los ciudadanos en sus múltiples actividades públicas y privadas, sigue correspondiendo principalmente al Estado. La RSC no puede ser un motivo para la retirada o la dejación de sus obligaciones al respecto. El refuerzo de la actividad reguladora y supervisora de los gobiernos –y la lucha contra la corrupción– es el factor más determinante para el avance económico, social y civil de la humanidad en su conjunto.



---

## CLAUSURA

Tomás JIMÉNEZ ARAYA  
*Coordinador Ejecutivo del Foro Internacional sobre RSC. Profesor Consultor de la UOC*

Klaus M. LEISINGER  
*Presidente y Director General, Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible*

Carmen MUR  
*Presidenta de la Comisión de Responsabilidad Social Empresarial, Fomento del Trabajo Nacional*

Mar SERNA  
*Consellera de Treball, Generalitat de Catalunya*

### **Tomás Jiménez Araya** (UOC - Coordinador ejecutivo del Foro RSC)

Voy a cumplir con la cláusula convencional de las conclusiones en muy breves minutos, con una observación y una recomendación. La primera y única observación es que desde mi responsabilidad de Coordinador Ejecutivo del Foro me siento satisfecho. Sin ánimo de autocomplacencia, creo que se han logrado los objetivos propuestos y me parece que esa es la principal conclusión que puede sacarse. En este primer Foro, si bien evidentemente no han estado todos los que son, aquellos que han participado son actores relevantes en la cuestión y han contribuido con sus aportaciones a profundizar el análisis y ampliar el foco del debate sobre la responsabilidad social corporativa, desde diversos ángulos, las Administraciones públicas, el sector privado empresarial y el ámbito sindical y académico. El Foro ha abierto un proceso de diálogo plural entre los principales *stakeholders* o actores políticos y sociales. En el desarrollo de este proceso, esperamos contar con la contribución y el apoyo de todos. En primer lugar, de las instituciones promotoras, que han expresado su compromiso de seguir apoyando la continuidad de un Foro bienal, complementado con una serie de actividades intermedias, mediante seminarios, talleres, ciclos de conferencias etc., que permitan enlazar los sucesivos Foros.

Como única recomendación quisiera señalar, recordando el comentario de Salvador Giner en el sentido de que hay cosas que se corrigen leyendo, que aprovechen la próxima oportunidad de lectura, para releer si ya lo han leído y si no leer por primera vez un libro menos conocido, pero no menos importante, de Adam Smith, *La Teoría de los Sentimientos Morales*, al que ya hice referencia en mi introducción. En mi opinión,

hay que leerlo como la obra de un clásico de la Ilustración, cuya relevancia ahora reside no tanto en su literalidad sino en lo que da que pensar. Creo que conviene tenerlo en cuenta y subrayar que las relaciones entre ética y economía no son ningún *oxímoron*, como algún escéptico o cínico podría pensar, sino que están en la raíz del pensamiento económico, según demuestra el pionero testimonio de Smith, y siguen planteando en el presente importantes cuestiones morales para la responsabilidad social empresarial, tanto corporativa como directiva.

**Klaus M. Leisinger** (Presidente y Director General, Fundación para el Desarrollo Sostenible - Novartis)

Para empezar, hablaré, con toda sinceridad, del éxito de este Foro. He asistido a numerosos simposios y este ha sido, seguramente, uno de los más interesantes, ricos y profundos, además de constituir una experiencia inmejorable.

Deseo realizar dos observaciones generales: en primer lugar, hay varias afirmaciones importantes que cuentan con un amplio apoyo. La primera de ellas es que se ha perdido la confianza, no solo en las empresas, sino también en los partidos políticos y en la sociedad civil. Y, sin embargo, en sociedades como las nuestras, sin confianza y seguridad todo resulta más difícil de conseguir. La segunda afirmación es que el comportamiento responsable va mucho más allá del simple comportamiento legal; para ser considerado un actor responsable y conseguir que confíen en ti, se necesita mucho más que simplemente actuar de forma legal. Es necesario cumplir las expectativas de la sociedad, lo cual es enormemente difícil en una sociedad pluralista.

En los debates, se ha citado varias veces a Milton Friedman. En aquel famoso artículo publicado hace medio siglo, Friedman afirmaba que el negocio de los negocios es el negocio, siempre que se mantenga dentro de las reglas de la sociedad, y las reglas de la sociedad han sufrido un profundo cambio desde 1961. Además, existe una división entre la responsabilidad y las obligaciones en la sociedad: el Estado tiene funciones distintas a las de una ONG o una empresa, y una empresa debe hacer cosas distintas a las que hace una ONG, la Iglesia, la familia o el Estado. Y lo que necesitamos, para tener una sociedad próspera, es que todos esos actores cumplan con sus responsabilidades con integridad, que actúen tal como se espera de ellos, que sean transparentes y que rindan cuentas. Lo mismo se aplica a los consumidores, porque, si al final lo que sucede es que los buenos son los que pierden mercados porque se comportan de forma diferente, entonces no cabe esperar que las actuaciones responsables tengan mucho futuro por delante.

Se ha mencionado la cuestión sobre si debería existir algún tipo de regulación o no, pero todos sabemos que no se trata de un tema de blanco o negro. La cuestión radica en qué es lo que se considera una regulación sensata, en el sentido de que

proporcione un campo de juego estable y un conjunto mínimo de reglas básicas, sin entorpecer con ello la iniciativa, la innovación, la eficiencia y la eficacia. Es importante destacar aquí que, si la innovación se traslada más allá del ámbito técnico al ámbito social, ayudará a solucionar algunos de los problemas a los que nos enfrentamos. El reto consiste en encontrar unas reglas nuevas de juego, en las que la integridad dentro de cada competencia básica sea o tenga un incentivo, pero donde una actuación adecuada de los demás también forme parte del juego.

Y, por último, pero no menos importante, uno de nuestros colegas ha mencionado que debe haber un comportamiento responsable y también apoyo: en caso de que exista un comportamiento ilegal, el derecho penal y la justicia oportuna son la respuesta correcta; si existe un comportamiento ilegítimo, que se señale y se ponga en evidencia, pero desearía que si existe un comportamiento bueno o incluso perfecto, que se le dé entonces una valoración distinta.

¿Cuál es el camino a seguir? ¿Por dónde debemos ir, a partir de ahora? Creo que sabemos lo que debemos evitar y no es necesario dar muchas vueltas en ese respecto; sin embargo, no conseguiremos una solución milagrosa. Muchos de los problemas a los que nos enfrentamos no han llegado de la noche a la mañana y no van a desaparecer de la noche a la mañana. Veamos lo que los distintos actores de la sociedad consideran que los demás están haciendo mal y discutámoslo. Debatamos de forma abierta y sincera cuáles son los dilemas a los que nos enfrentamos, porque todos somos conscientes de cuándo una cosa es buena o mala: se trata de una cuestión de inteligencia, no de una cuestión ética.

La ética ha llegado a ser un asunto muy importante y muy delicado cuando se trata de sopesar los riesgos y los beneficios de una solución frente a los riesgos y beneficios de otra, y ese proceso de valoración es algo que una empresa no puede hacer en solitario. Debe hacerlo conjuntamente con el resto de partes interesadas. Así pues, debatamos de forma abierta y sincera entre todas las partes interesadas hasta qué punto estamos de acuerdo en materia de responsabilidad (también de responsabilidad corporativa), dónde no estamos de acuerdo, dónde existen ambigüedades y con qué tipo de pluralismo de opiniones e intereses debemos convivir, puesto que todo esto es lo que implica una sociedad moderna. Y debatamos en qué “pasillo” creemos que debemos permanecer. Una gran parte del debate sobre las pequeñas y medianas empresas tiene que ver con ese “pasillo”. Lógicamente, las grandes empresas cuentan con más recursos y deberían hacer más que las empresas pequeñas. Pero en el caso de que una empresa solo pueda ser rentable si actúa de forma ilegítima, entonces, prefiero la bancarrota. No puede ser que el precio que paguemos para que una empresa siga existiendo es aceptar un comportamiento irresponsable.

Finalmente, demos ejemplo además de predicar y prometer que vamos a cumplir. Mi deseo es que, hoy, todos nos vayamos a casa y por el camino pensemos qué características tienen aquellas personas a las que admiramos, por qué las admiramos, cuál es la causa. Reflexionar sobre estas cuestiones es la clave del futuro. Admiramos a las personas por más motivos que por el mero hecho de ser rentables, de ahorrar costes o de ofrecer un buen producto. Es una idea mucho más holística y creo que en ella radica el futuro de las corporaciones dentro de la sociedad, en el hecho de que tienen que estar a la altura de una idea mucho más diversificada de lo que ninguna otra idea había sido antes.

**Carmen Mur** (Presidenta de la Comisión sobre Responsabilidad Social Empresarial del Fomento del Trabajo Nacional)

Es útil escuchar a quienes tienen la formación adecuada, la capacidad de relacionar las cosas y presentarlas adecuadamente. Gracias a eso, los conceptos se perfilan, los enfoques se aclaran, y el suelo que se pisa es más sólido.

Hay puntos comunes en la exposición de las Administraciones públicas, los organismos que promueven la RSE y la información al respecto. Es posible que la virtud, que siempre es humilde, no quiera hablar de sí misma. Sea por simple vergüenza o por decoro. También puede ser por falta de tiempo, o tal vez porque el movimiento se demuestra andando. El hecho es que la ética cuenta y que su ausencia explica si no el origen sí una parte de la crisis, estoy convencida de que un comportamiento más responsable aumentaría el bienestar personal, beneficiaría la actividad económica y reduciría muchos de los riesgos presentes.

Por otra parte, creo que la responsabilidad concierne tanto a las administraciones como a organismos tales como empresas y organizaciones no lucrativas, y sin duda alguna a las personas. Sin ética personal no hay ninguna otra. Sin responsabilidad personal tampoco hay la grupal o colectiva. Predicar la segunda sin lo primero es irrelevante. En foros como éste, las empresas que toman la palabra lo hacen para engrosar sus actuaciones e iniciativas, para relacionar sus prácticas no profesionales con sus éxitos económicos y para evidenciar su implicación con el entorno. Pero también aceptaría con gusto entrar en la posibilidad de encajar lo que puede llamarse el paradigma clásico de lo que la economía entiende por empresa con las alegaciones del enfoque de la RSE.

**Mar Serna** (*Consellera* de Treball, Generalitat de Catalunya)

Resulta muy positivo que una organización empresarial como el Fomento del Trabajo y una empresa multinacional tan relevante como Novartis, a través de su fundación, hayan unido esfuerzos para organizar un foro de estas características y con un nivel tan importante de ponencias y debates.

El Fomento ya ha demostrado este interés a lo largo de los últimos años como, por ejemplo, en 2005, en el Acuerdo Estratégico entre el Gobierno de la Generalitat y los agentes económicos y sociales, donde se hace referencia a la necesidad de que exista un modelo productivo que sea, a la vez, competitivo y responsable. Y también lo demuestra el hecho de que en el Fomento exista una comisión específica, presidida por la señora Carme Mur, que se encarga de la responsabilidad social empresarial. Asimismo, Foros como este proponen un debate a nuestras empresas para avanzar en temas de responsabilidad social, desde una perspectiva holística, en la que se destaca la sinergia potencial entre responsabilidad social empresarial y competitividad, y que, por tanto, se trata de un valor cien por cien empresarial.

Con respecto a la compañía Novartis y su fundación, es de sobras conocido su extenso currículum de galardones relacionados con la gestión ética y con la responsabilidad social, y su amplio reconocimiento público. También la Universitat Oberta de Catalunya es conocida por su contribución en aspectos muy importantes de la responsabilidad social, como es el caso de la igualdad de oportunidades.

Este Foro Internacional nos sitúa ante una necesidad que todos podemos compartir: la necesidad de avanzar hacia una nueva ética económica global. Esta nueva ética tiene consecuencias para la actividad empresarial y para las personas. En definitiva, la parte más importante de nuestros proyectos empresariales tienen que pensarse desde la perspectiva de las personas, y por eso es conveniente que esas cuestiones puedan debatirse en foros como este en el contexto de la crisis actual. Si antes de la crisis ya era importante hablar de la responsabilidad social empresarial y de la ética en las organizaciones, después de la crisis y de lo que ha supuesto en pérdida de valores (valores que están relacionados, aunque no todos, con la ética) resulta todavía de mayor relevancia.

En Catalunya lo hemos entendido así. El Gobierno de la Generalitat tiene la clara voluntad de impulsar esa visión de la responsabilidad social, centrada en las personas. Catalunya, como sociedad avanzada quiere competir y evolucionar y también ser un referente en esta materia. El plan de RSE del Gobierno de la Generalitat señala que la responsabilidad social consiste sobre todo en innovación y en conocimiento, lo cual supone gestionar el talento, impulsar la creatividad y fomentar la formación continua a lo largo de la vida. También requiere motivar y cualificar a las personas y gestionar sus carreras profesionales, con un acompañamiento adecuado; asimismo, la responsabilidad social tiene que promover la participación y la fidelización de los trabajadores e incluir la igualdad de oportunidades y la diversidad en la política y estrategias empresariales.

Somos una sociedad cada vez más diversa y la diversidad puede incluir la diferencia, pero no puede comportar discriminación. Estos son los valores que debemos incorporar. Si defendemos la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres a nivel social, así también hemos de conformar nuestras empresas. Si las mujeres decidimos

el 70% del consumo de nuestras sociedades, ¿por qué no deberíamos estar en puestos de decisión en nuestras empresas, liderando la actuación empresarial en los mercados? Esto también es incorporar la responsabilidad social.

Por todo ello, la responsabilidad social corporativa es clave y en Catalunya estamos otorgándole la importancia que merece. Catalunya, a través de nuestro Estatuto de Autonomía, es la primera comunidad autónoma que incorpora en una ley orgánica el concepto de responsabilidad social empresarial, porque impulsamos este tipo de políticas y lo hacemos además con la participación de los agentes sociales. No se trata únicamente de una perspectiva de gobierno, desde las políticas públicas, sino que contamos con el consenso de las organizaciones sindicales y empresariales. Así lo hicimos en el Acuerdo Estratégico de Catalunya que impulsa la competitividad en nuestra economía, la internacionalización de nuestras empresas y la calidad de nuestro empleo. Y lo hacemos también practicando la responsabilidad social corporativa dentro de la propia Generalitat de Catalunya.

Así, desde el Gobierno de la Generalitat apoyamos a personas y empresas interesadas en incorporar la responsabilidad social como factor de competitividad. En el ámbito interno hemos conseguido avances importantes. Tenemos la visión global de un plan de responsabilidad social y, como corporación pública, incorporamos la compra socialmente responsable y, a la vez, las cláusulas sociales en la contratación pública. Esta perspectiva va más allá de una obligación legal, pues muestra el compromiso de la propia Administración con los valores, la ética y la responsabilidad social, tanto hacia las personas como hacia las organizaciones. También lo hacemos, en el ámbito interno, proporcionando nuevas herramientas e instrumentos para avanzar en una mejora continua, especialmente en las empresas.

La responsabilidad social ha de tener un punto de partida claro: no existe solo por convencimiento, sino que tiene que existir por oportunidad y por necesidad de nuestras organizaciones y de nuestras empresas. Estas deben incorporar necesariamente esa visión de oportunidad, de necesidad y de convencimiento. Seguramente, si faltara alguna de ellas, fracasaríamos. Por ello, tenemos que avanzar teniendo en cuenta las ventajas que supone esta visión para las propias empresas, para las personas y también para el entorno en el que actúan las empresas.

Esto es lo que hemos intentado hacer con los proyectos de responsabilidad social que hemos impulsado desde el Departamento de Trabajo. Este departamento, y no es el único, impulsa la responsabilidad social desde distintas vertientes: en primer lugar, desde la experiencia propia; luego construimos un modelo consensuado y, por último, lo difundimos.

Respecto a la experiencia concreta, creo que en Catalunya podemos sentirnos orgullosos de contar con 40 primeras sociedades cooperativas y anónimas laborales que

han incorporado la responsabilidad social. Hace dos años, el 3% de los informes de las memorias de sostenibilidad de la *Global Reporting Initiative* salieron de Catalunya, de estas experiencias, y hace solo unas semanas se entregaba un distintivo a 30 pequeñas y medianas empresas en un programa realizado conjuntamente con las Cámaras de Comercio, tras un año de experiencia de incorporación de la responsabilidad social. No solo se incorporan modelos y buenas prácticas, sino también una visión global y holística de lo que supone la responsabilidad social. Esto ha proporcionado a nuestras empresas elementos clave para avanzar hacia una economía más competitiva y más sostenible.

El segundo elemento lo llevamos a cabo mediante la creación de consensos en un grupo de trabajo dentro del Consejo de Relaciones Laborales donde se aborda la responsabilidad social desde diversas perspectivas. Por último estamos promoviendo la visualización de las buenas prácticas, de las maneras de hacer, utilizando una nueva herramienta consistente en la creación de un espacio participativo en el que todos podremos incorporar esta nueva visión. Así lo creemos en el Gobierno de la Generalitat, pero estoy convencida de que en Catalunya también lo creen así muchas empresas, grupos de interés y las organizaciones sindicales y empresariales.

Compartir las respectivas visiones en foros como este sirve para generar nuevos espacios de confianza, nuevos espacios de encuentro y nuevos puntos de apoyo desde donde promover la responsabilidad social en nuestra sociedad. Desde el Gobierno de la Generalitat de Catalunya, creemos que la crisis actual no es un obstáculo sino una oportunidad para redoblar el esfuerzo para avanzar. Tenemos ya una realidad consolidada, lo cual indica que ha habido un avance significativo, pero todavía nos queda mucho por andar. Por ello queremos poner en marcha la extensión de la iniciativa de la responsabilidad social como una mancha de aceite que llegue cada vez más a todas las empresas, no solo a las pymes, no solo a cooperativas y a sociedades anónimas laborales, sino también a las grandes empresas y a toda su cadena de proveedores.

Para conseguirlo no podemos hacerlo solos. Ese esfuerzo tendrá que ser, necesariamente, común, para que todo el país salga ganando, desde la ética, desde el trabajo conjunto, desde las distintas perspectivas y desde las experiencias concretas. Así, quiero terminar afirmando que la ética y la recuperación de los valores son importantes, pero también lo son la competitividad y el crecimiento empresarial. Todos estos valores deben ir unidos desde el convencimiento, desde la oportunidad y desde la necesidad, y cuando la responsabilidad social se vincula al trabajo, se vincula a las empresas y a las personas. Las personas son el valor más importante que poseemos en nuestras organizaciones y, por ese motivo, nuestra sociedad progresará si avanzamos conjuntamente empresas y personas.

Ya únicamente me queda animar, no solo a hacer esa lectura a la que se hacía referencia para recuperar a todo Adam Smith, sino también a recuperar una nueva

literatura que se está generando con el cambio de modelo de trabajo y de empresa en el que será necesario incorporar la responsabilidad social. Por tanto, animo a seguir avanzando por este camino y a organizar foros como este que nos ofrecen herramientas para construir una sociedad más competitiva y, a la vez, más sostenible.

ANEXO I

---

PERFILES DE PONENTES Y MODERADORES  
LISTA DE PARTICIPANTES



---

## PERFILES DE PONENTES Y MODERADORES

**Tomás Jiménez Araya** (Coordinador Ejecutivo del Foro Internacional sobre Responsabilidad Social Corporativa)

Licenciado en Ciencias Económicas y Diplomado en Relaciones Internacionales por la Universidad de Barcelona. Estudios de Doctorado en Historia Económica y Relaciones Internacionales en St. Antony's College de la Universidad de Oxford. Su experiencia profesional se ha realizado en el campo de la población, el desarrollo y la cooperación internacional. Entre 1996 y 2006, ha sido alto funcionario de las Naciones Unidas, en calidad de Representante del Fondo de Población (UNFPA) en varios países de América Latina (Nicaragua, Panamá, Costa Rica, Venezuela). Anteriormente (1980-1996) trabajó como consultor internacional independiente para diversas Agencias de las Naciones Unidas, entre ellas PNUD, UNICEF, UNFPA, en la preparación de informes de situación y evaluación.

Ha desempeñado también actividad académica como profesor asociado de cursos de postgrado en población y desarrollo, en la Universitat Oberta de Catalunya –UOC (2010), en la Universidad del País Vasco, Bilbao (2006-2009) y en el Centre d'Estudis Demogràfics de la Universitat Autònoma de Barcelona (1990-96). Es autor y editor de varios artículos y libros, el último de ellos: *Población y Desarrollo en el Mediterráneo*, IEMED/UNFPA, Editorial ICARIA, Barcelona 2009.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y GLOBALIZACIÓN

**Klaus M. Leisinger**

Presidente y Director Ejecutivo de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Novartis) desde su creación en 1996. Doctor en Ciencias Económicas y Sociología por la Universidad de Basilea.

Además de sus funciones en la Fundación Novartis, es profesor de Sociología en la Universidad de Basilea y profesor visitante de varias universidades de Europa y los Estados Unidos, entre ellas la Universidad de Notre Dame, la MIT School of Management (Cambridge) y la Universidad de Harvard. Es miembro de la European Academy of Science and Arts y Doctor Honoris Causa en Teología por la Universidad de Friburgo (2004).

Antes de incorporarse como alto directivo al grupo Novartis, dirigió durante más de 25 años en CIBA Pharmaceutical los programas de asistencia a los países en desarrollo destinados al combate de las enfermedades infecciosas y la promoción del desarrollo rural, especialmente en África oriental. Ha sido asesor en diversas organizaciones internacionales, tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina de la ONU. Asimismo es presidente de la Junta de Gobierno de la Red Alemana para la Ética Económica. Hasta diciembre de 2006 fue asesor del Secretario General Kofi Anan, en asuntos relacionados con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

### **Juan de la Mota**

Presidente de la Red Española del Pacto Mundial, una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas cuyo objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en Responsabilidad Social, por medio de la implantación de Diez Principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. Miembro del Consejo Internacional del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Managing Director y Presidente del Consejo de Administración de S&P España SA. Presidente Ejecutivo de COFIDES (Compañía española de financiación del desarrollo y consejero económico) y Director de la oficina comercial de España en Ottawa (Canadá).

### **José Luís Oller** (Moderador)

Defensor del Cliente de ENDESA.

Es Doctor en Economía y ha desarrollado su actividad profesional tanto en el sector privado como en el público. Ha sido Director General de Economía de la Generalitat de Catalunya y Asesor Económico de la Presidencia de Gobierno y del Ministerio de Economía en varias ocasiones. En el sector privado ha sido Director General de la Bolsa de Barcelona, Promotor y Director General del Mercado de Futuros Financieros, tras algunos años como Director General de compañías relacionadas con la Gestión de Inversiones y los Fondos de Pensiones. También ha sido Asesor Económico del Fomento del Trabajo y de la CEOE.

Ha impartido clases en la Universidad de Barcelona y en el IESE. Ha contribuido regularmente en la prensa económica publicando numerosos artículos. Ha sido Consejero

de ENDESA y actualmente es Consejero de otras Instituciones Financieras, entre ellas el Instituto Catalán de Finanzas (ICF Holding), Bansabadell Inversiones y Patrón de la Fundación del Círculo de Economía.

## SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN ESPAÑA

### Visiones desde el sector público

#### **Maravillas Rojo**

Licenciada en Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales por la Universidad de Barcelona. Senior Executive (Programa de Dirección General) por ESADE. Desde el 29 de abril de 2008 es Secretaria General de Empleo del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Las diferentes responsabilidades ejecutivas que ha desarrollado a lo largo de su trayectoria profesional la sitúan como experta en el diseño y ejecución de políticas activas de empleo, creación y crecimiento de empresas y en la promoción de la innovación. Teniente de alcalde y concejal del Ayuntamiento de Barcelona, desde 1995 al 2007, responsable de las áreas de promoción económica, empleo, comercio, turismo e innovación. Presidenta de Barcelona Activa, la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Barcelona de 1995 al 2007. Directora del INEM de la provincia de Barcelona entre 1991 y 1995.

Colaboradora en el ámbito universitario en diferentes másters y postgrados, entre ellos el Máster de Políticas Públicas y Sociales de la Universidad Pompeu Fabra, el Máster “La ciudad” de la Universitat Oberta de Catalunya y el de “Dirección de servicios y proyectos de promoción local” de la Universitat de Girona. Vocal del Consejo Social de la Universitat Pompeu Fabra.

#### **Mireia Franch Gallés**

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Actualmente es Directora General de Economía Cooperativa y Creación de Empresas del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya. Desde 2004, forma parte de la Junta de Gobierno del Instituto Catalán de Finanzas (ICF). Desde 1999 y hasta la actualidad ha ocupado el cargo de Gerente de la Federación de Cooperativas de Trabajo de Catalunya, desde el cual ha impulsado la puesta en marcha de Amposta, una escuela de cooperativismo formada por 17 cooperativas y la misma Federación. Entre 1995 y 1998 participó tanto en la creación como en el seguimiento y consolidación de un centenar de empresas cooperativas. Anteriormente, de 1993 a 1995 ejerció como

gerente de la Fundación Privada Sant Miquel dels Sants de Vic, dedicada a la enseñanza reglada de bachillerato y formación profesional. También trabajó como técnica en asesoramiento de empresas cooperativas en una consultora especializada en este tipo de empresas. Entre 1990 y 1992 fue directora de la Casa de Oficios —Vivero de Empresas municipal de Sitges. Desde el año 2000 es miembro del consejo de redacción de la revista “*Nexe. Quaderns de autogestió i economia cooperativa*”.

### **Andreu Morillas**

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona, graduado en Alta Dirección de Empresas por ESADE y Curso de Perfeccionamiento Directivo (CPD) por IESE-Escola d’Administració Pública de Catalunya.

Desde enero del 2004 es Secretario de Economía del Departament d’Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya y Presidente de la Junta de Gobierno del Institut Català de Finances. Entre 2000 y 2003 fue Secretario Técnico de la Presidencia del Grupo Parlamentario Socialista Ciutadans pel Canvi.

En el período de 1978 a 1989, desempeñó diversos cargos en la Generalitat de Catalunya, entre ellos el de Subdirector General de Programación Económica del Departament d’Economia i Finances.

Entre 1989 y 2000 fue Secretario Técnico de la Universidad de Barcelona y Director General de la Fundació Universitat Ramon Llull. Entre otros cargos ha sido Secretario General del Cercle d’Economia, Decano-presidente del Col·legi d’Economistes de Catalunya, y Vicepresidente del Consejo General de Economistas de España.

### **Manel Peiró** (moderador)

Doctor en Administración y Dirección de Empresas, ESADE - Universitat Ramon Llull

Licenciado en Medicina y Cirugía, Universitat Autònoma de Barcelona. Profesor Titular del Departamento de Dirección de Recursos Humanos de ESADE (Escuela Superior de Administración de Empresas) y Vicedecano Académico. Es director del programa Dirección de Servicios Integrados de Salud en Barcelona y en Madrid, y coordina las actividades de ESADE en el sector sanitario.

Ha desarrollado su actividad profesional principalmente en el ámbito académico, pero también ha ocupado posiciones directivas en instituciones sanitarias públicas y privadas. Ha trabajado como consultor para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Washington y ha colaborado con diversas empresas de consultoría especializadas en el sector de la salud. Es miembro del Subcomité Científico de la European Association of Hospital Managers y del Comité Científico de la Conferencia Hospitales Top-20.

## Visiones desde el sector empresarial

### José Luís Blasco Vázquez

Socio responsable de Global Sustainability Services de KPMG Europe LLP.

Licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad Complutense y Master en Gestión y Administración de Empresa por el Instituto de Empresa de Madrid. Desde 2003 dirige KPMG Global Sustainability Services desde donde impulsa proyectos para empresas en el campo del diseño estratégico, reporting y verificación del desempeño responsable así como en los nuevos mercados de carbono. Anteriormente desarrolló su carrera profesional en el ámbito de las ONGs como Director en las Fundaciones Entorno y NatWest España, así como Director Nacional de Cruz Roja.

Actúa como asesor de iniciativas internacionales como Global Reporting Initiative, World Business Council for Sustainable Development o Accountability, así como en Consejos Asesores de diferentes empresas. Escribe regularmente en la prensa española y es autor de diferentes libros y manuales.

### Joaquín Trigo Portela

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona y Diplomado en Gestión de Empresas y Tecnología por el Massachusetts Institute of Technology y la Universidad Politécnica de Catalunya.

Actualmente es Director Ejecutivo de Fomento del Trabajo Nacional y Profesor titular de Fundamentos de Análisis Económico en la Universidad de Barcelona, además de Miembro del Instituto Español de Analistas de Inversiones, Miembro del Consejo del Instituto de Estudios Económicos y Presidente de la Societat d'Estudis Econòmics. Ha publicado 21 libros de economía, 40 monografías y capítulos de libros, decenas de artículos en revistas técnicas y numerosos artículos en prensa económica. Entre los últimos libros publicados: *“Ensayos sobre la economía española en el s. XXI”* Ed. Gestión 2000, 2005 ; *¿Y después de la crisis, qué? Claves para un nuevo rumbo económico en España* c. Juan Rosell, Ed. Deusto, 2010.

### Carmen Mur Gómez

Diplomada por ESADE en Administración y Dirección de Empresas y en Marketing de Servicios. Ha cursado programas de liderazgo ejecutivo en INSEAD. Consejera Delegada de Manpower en España desde 1988 y Presidenta Ejecutiva de la misma compañía desde 2009.

A lo largo de su carrera profesional, ha recibido distintos galardones en reconocimiento a su trayectoria, entre ellos: el *Woman Together* de la UNESCO, el *Interna-*

*tional Women Entrepreneurs Challenge (IWEC)*; la *Medalla al Treball President Macià*; el Premio Directiva del Año de la Asociación de Empresarias, Directivas y Profesionales FUNDE y el Premio al Liderazgo desde los Valores de la Fundación Sorlekua. Es miembro del Comité Ejecutivo, de la Junta Directiva y del Consejo de Administración de distintas organizaciones del ámbito socioeconómico así como de las principales Cámaras de Comercio del país. En 1999 creó la Fundación El Somni dels Nens, entidad sin ánimo de lucro que preside y cuya misión es hacer realidad los sueños de niños y niñas hospitalizados con enfermedades oncológicas y crónicas.

### **Isabel Vidal**

Profesora de Economía en la Universitat de Barcelona y Presidenta del Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES). Desde 1994 es directora académica del Máster en Economía Social y dirección de entidades sin ánimo de lucro y desde el 2003 directora académica del Máster en Responsabilidad Social Corporativa, Contabilidad y Auditoría Social ambos títulos propios de la Universidad de Barcelona.

Es miembro fundador de las redes internacional de investigación International Society for Third Sector (ISTR) y Emergence de l'Entreprise Social (EMES). Algunas de sus últimas publicaciones son: "Balance de la RSE en Europa y España, 2004-2007", en AAVV(2008), Ensayos sobre la RSE, ed. Fomento del Trabajo Nacional, pp. 127-174 y "Modelos de gobierno corporativo. Diferentes perspectivas teóricas" en Boletín CIES, nº 76, 201

### **Amadeo Petitbò Juan**

Actualmente es Director de la Fundación Rafael del Pino.

Catedrático de Economía Aplicada (Universidad Complutense). Ha sido Catedrático en las universidades de Lérida y Barcelona, investigador en The London School of Economics y Profesor visitante en las Universidades de Warwick, Perpiñán, Pavía, Autónoma de Barcelona, Pompeu Fabra y Alcalá de Henares.

Ha sido experto de la OCDE y de las Comunidades Europeas. Entre los años 1990 y 1992 fue Subdirector General de Estudios del Ministerio de Industria y Energía y Delegado de España en el Comité de Industria de la OCDE.. Ha sido miembro de la sección de Derecho Mercantil de la Comisión de Codificación, Ex Consejero de las empresas Enagas, Compañía Trasatlántica Española y del Banco de Crédito Industrial. Entre los años 1992 y 1995 fue Vocal del Tribunal de Defensa de la Competencia y entre dicho año y el año 2000 Presidente de dicha institución. En 1999 ingresó como académico en la Reial Acadèmia de Doctors y fue nombrado Economista de Mérito por el Colegio de Economistas de Catalunya. Está en posesión de la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil. Ha participado en más de 80 libros como autor, colaborador, editor o autor del prólogo y es autor de más de 100 artículos especializados

### **Juan Luis Martínez**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Navarra. ITP por Stern Business School, Universidad de Nueva York. MBA por el Instituto de Empresa. Especializado en marketing social, construcción de marcas y comunicación, su investigación se centra en analizar tanto las empresas como las instituciones que componen el Tercer Sector, para la puesta en marcha de iniciativas conjuntas.

Ha desempeñado tareas docentes e investigación como Profesor de Marketing del Instituto de Empresa (1999–actualidad) y de la School of Business and Economics, College of Charleston, SC, (2005 – 2006). Autor de numerosos artículos sobre marketing y acción social publicados en el *Journal of Philosophy of Management*, *Business Strategy Review*, *Business Horizons* y *Harvard Deusto Business Review*. Sus últimos libros : *Los Stakeholders y la Acción Social de la empresa* (Marcial Pons Ediciones, 2007) y *Perlas en el barro. La incorporación de la Base de la Pirámide de ingresos al sistema de libre mercado* (Marcial Pons, 2009)

### **Salvador Giner de San Julián** ( Moderador)

Presidente del Institut d'Estudis Catalans y Profesor Emérito de Sociología de la Universidad de Barcelona. Ha sido profesor en varias universidades del Reino Unido (King's College, Cambridge, Reading, Lancaster y West London), así como profesor visitante en las Universidades de Roma, Yale, Buenos Aires, México, Madrid, Sorbonne y otras. Es cofundador y Presidente de la Asociación Catalana de Sociología y de la Asociación Española de Sociología. Editor de la *Revista Internacional de Sociología* y miembro del Consejo Editorial de otras (*Sociology*, *\_BSA- European Journal of Social Theory*), fundador y primer director del *Instituto de Estudios Sociales Avanzados* de España.

Es autor de varias obras sobre historia de la teoría social y sociología, la estructura social europea, y estudios macrosociológicos comparados de la Europa mediterránea. Se ha ocupado también del estudio de la Sociología moral, cultural y de la religión. Es coeditor del *Diccionario de Sociología* y autor de varios libros, entre ellos: *Mass Society*, *Carisma y Razón*, *Teoría Sociológica Clásica*, *La societat catalana* y *El Futuro del Capitalismo*.

## **Visiones desde la Academia, los Sindicatos y otros grupos de interés**

### **Antonio Argandoña Ramiz**

Profesor Ordinario de Economía y titular de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo del IESE, Universidad de Navarra. Catedrático de Fundamentos del Análisis Económico (en excedencia), ha impartido docencia en las Universidades de Málaga, Barcelona y Navarra.

Académico Numerario de la *Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras*, es Presidente del *Comité de Normativa y Ética Profesional* del Colegio de Economistas de Catalunya y miembro de la *Commission on Corporate Social Responsibility and Anti-Corruption* de la *International Chamber of Commerce* de París. Fue Tesorero y miembro del Executive Committee de la *European Business Ethics Network (EBEN)*, y co-fundador y Secretario General de *Ética, Economía y Dirección (EBEN-España)*.

Es autor de numerosos libros y artículos sobre macroeconomía, economía española y europea, ética aplicada a la economía y a la empresa y responsabilidad social corporativa.

### **Josep M. Álvarez Suárez**

Estudios de formación profesional. Secretario General de la Unió General de Treballadors de Catalunya.

Desde 1975 trabaja en Barcelona en la empresa GEC Alstom (Antigua Maquinista Terrestre y Marítima). Ese mismo año se afilia a la UGT de Catalunya donde tendrá diferentes responsabilidades en su federación, la MCA (Metall, Construcció i Afins). El año 1989 es elegido Presidente de la gestora de la UGT y en mayo de 1990 Secretario General de la UGT de Catalunya.

### **Ángel Pes Guixa**

Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Barcelona. Profesor titular en excedencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona. Censor Jurado de Cuentas.

Actualmente es Subdirector General de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, Director de Responsabilidad Corporativa y Marca. Ocupó el cargo de Director General Adjunto en Caixabank, S. A. y Banco de Europa, S. A. Vice Chairman European Council on Corporate Responsibility & Sustainability The Conference Board (2010). Director de la Comisión de Europa de la Sociedad Económica Barcelonesa de Amigos del País, SEBAP (desde 2009). Miembro del Consejo Asesor de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Barcelona (desde 2008). Director del Seminario ADI (Agenda de Desarrollo Iberoamericana) organizado por la Fundación CIDOB y la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) (2006-2009). Autor y coautor de diversos libros, así como de numerosos artículos sobre economía en revistas especializadas y prensa.

### **Víctor M. Sánchez** (Moderador)

Doctor en Derecho por la Universitat de Barcelona. Profesor Agregado de Derecho Internacional Público y Derecho de la Unión Europea, es Director del Post-

grado en Estudios Europeos (UOC) y Director del Máster en Derechos Humanos y Democracia (UOC-Institut de Drets Humans de Catalunya). Lidera el Grup de Recerca Emergent “Derechos Humanos, pluralismo, y globalización”, reconocido por la Generalitat (2009). Destacan entre sus publicaciones, *Derecho internacional público* (2010), *El Derecho humano al agua* (2009), J. Bonet y V. M. Sánchez (Dirs.), y *Los derechos humanos en el siglo XXI: continuidad y cambios* (2008).



---

## LISTA DE PARTICIPANTES

### **Jesús Acebillo**

Presidente  
Fundación Salud, Innovación  
y Sociedad-Novartis  
[www.novartis.com](http://www.novartis.com)

### **Josep M. Álvarez**

Secretario General  
UGT-Catalunya  
[www.catalunya.ugt.org](http://www.catalunya.ugt.org)

### **Antonio Argandoña**

Profesor de Economía  
IESE Universidad de Navarra  
La Caixa Cátedra de  
Responsabilidad Social  
y Gobierno Corporativo  
[www.iese.edu](http://www.iese.edu)

### **Joan Josep Artells Herrero**

Director General  
Fundación Salud, Innovación  
y Sociedad- Novartis  
[www.novartis.com](http://www.novartis.com)

### **Raimón Belenes i Juárez**

Consejero Delgado  
Hospital Clínic de Barcelona  
[www.clinic.ub.es](http://www.clinic.ub.es)

### **Lourdes Beneria**

Profesora Universidad  
Autónoma  
de Barcelona / Cornell  
University  
[www.cornell.edu](http://www.cornell.edu)

### **José Luis Blasco Vázquez**

Socio Responsable de Global  
Sustainability Services de  
KPMG-España  
[www.kpmg.es](http://www.kpmg.es);

### **Lluís Bohigas**

Director Relaciones  
Institucionales  
Roche Diagnostics SI  
Diabetes Care  
[www.roche.com](http://www.roche.com)

### **Ana Bolaños**

Secretaria General  
AGBAR  
[www.agbar.es](http://www.agbar.es)

### **Jordi Bonet Pérez**

Catedrático de Derecho  
Internacional Público  
Dept. Derecho y Economía  
Internacionales  
Universitat de Barcelona  
[www.ub.edu](http://www.ub.edu)

### **Josep M. Canyelles Pastó**

Professor Consultor  
Universitat Oberta de  
Catalunya-UOC  
[www.collaboratio.net](http://www.collaboratio.net)

### **Núria Carrera i Comes**

Directora  
Creu Roja de Catalunya  
Gabinet de Presidència I  
Dept. Rsc  
i Col·laboració amb les  
Empreses  
[www.creuroja.org](http://www.creuroja.org)

### **Agustí Cerrillo i Martínez**

Director Estudios de Derecho  
y Ciencias Políticas  
Universitat Oberta de  
Catalunya-UOC  
[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)

### **Martí Dalmases Arnella**

HealthCare Director  
Knowledge Innovation  
Market,  
KIM  
[www.kimspain.es](http://www.kimspain.es)

**Juan de la Mota**

Miembro del Consejo  
Internacional del Pacto  
Mundial de la ONU  
Presidente de la Red Española  
[www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

**Mireia Franch**

Directora General  
d'Economia  
Cooperativa i Creació  
d'Empreses  
Departament de Treball,  
Generalitat de Catalunya  
[www.gencat.cat](http://www.gencat.cat)

**Juan Jorge Gili Florensa**

Novartis Consumer Health  
S.A.  
[www.novartis.com](http://www.novartis.com)

**Salvador Giner de San Julián**

Presidente  
Institut d'Estudis Catalans  
[www.iec.cat](http://www.iec.cat)

**Tomás Jiménez Araya**

Profesor Consultor  
Máster Derechos Humanos y  
Democracia  
Universitat Oberta de  
Catalunya-UOC  
[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)

**Klaus M. Leisinger**

President and CEO  
Novartis Foundation for  
Sustainable Development  
[www.novartis.com](http://www.novartis.com)

**María José López Folgueira**

Head Legal  
Novartis Farmacéutica  
Esph - Corporate Legal  
[www.novartis.com](http://www.novartis.com)

**Francisco Martín Frias**

Director General  
MRW. [www.mrw.es](http://www.mrw.es)

**Esther Martín Villanueva**

Directora Corporativa de  
Responsabilidad Social  
MRW  
[www.mrw.es](http://www.mrw.es)

**Juan Luis Martínez**

Profesor de Marketing del  
Instituto de Empresa  
[www.ie.edu](http://www.ie.edu)

**María Jesús Martínez Argüelles**

Directora del Programa de  
Dirección y Administración  
de Empresas  
Universitat Oberta de  
Catalunya-UOC  
[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)

**Maria Mateu i Herrando**

Directora Responsabilidad  
Social Corporativa  
Hospital Clínic de Barcelona  
[www.clinic.uib.es](http://www.clinic.uib.es)

**Andreu Morillas i Antolín**

Secretari d'Economia  
Conselleria de Economia i  
Hisenda, Generalitat de  
Catalunya  
[www.gencat.net](http://www.gencat.net)

**Carmen Mur**

Presidenta de la Comisión de  
Responsabilidad Empresarial  
Fomento del Trabajo  
Nacional  
[www.foment.com](http://www.foment.com)

**José Luis Oller Ariño**

Consejero  
Defensor del Cliente de  
ENDESA  
[www.scpec.net](http://www.scpec.net)

**Francesc Oteo**

Factor de Comunicación,  
S.A.  
[www.factorde.com](http://www.factorde.com)

**Manel Peiró i Posadas**

Executive Education  
ESADE  
[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

**Gabriel Pérez Cobo**

Director de Investigación  
Junta de Andalucía,  
Consejería de  
Salud, Empresa Pública  
Hospital Costa del Sol  
[www.hcs.es](http://www.hcs.es)

**Ángel Pes Guixa**

Subdirector General,  
Responsabilidad Social  
Corporativa y Marca  
La Caixa  
[www.lacaixa.es](http://www.lacaixa.es)

**Amadeo Petitbò Juan**

Director  
Fundación Rafael del Pino  
[www.frdelpino.es](http://www.frdelpino.es)

**Perfecte Pi i Roca**

Director  
SGS TECNOS S.A.  
www.sgs.com

**Mercedes Pizarro Santos**

Directora Departamento de  
Economía  
Fomento del Trabajo  
Nacional  
www.foment.com

**María Prandi Chevalier**

Investigadora  
Escuela de Cultura de Paz  
ESADE  
www.uab.cat

**Josep Prat i Domènech**

Director General INNOVA  
Ajuntament de Reus  
www.reus.cat

**Leticia Rodríguez Vadillo**

Directora de Sanidad  
PricewaterhouseCoopers  
www.es.pwc.com

**Maravillas Rojo i  
Torrecilla**

Secretaria General de Empleo  
Ministerio de Trabajo e  
Inmigración  
Secretaría General de Empleo  
www.mtin.es

**Juan Rosell Lastortras**

Presidente  
Foment del Treball de  
Catalunya  
www.foment.com

**Antonio Ruiz Va**

Dirección Marketing  
Relacional  
Gas Natural  
www.gasnatural.com

**Víctor M. Sánchez**

Director Máster Derechos  
Humanos y Democracia  
Universitat Oberta de  
Catalunya-UOC  
www.uoc.edu

**Josep M. Sellarés**

Direcció General  
Sellarès Assessors  
www.sellaresga.com

**Mar Serna Calvo**

Consellera de Treball  
Departament de Treball  
Generalitat de Catalunya  
www.gencat.cat

**Lidia Serrano**

Investigadora  
Institut de Drets Humans de  
Catalunya  
www.idhc.org

**J. Carles Serrat Sesé**

Gerent  
Centre Immunològic de  
Catalunya  
www.ciclab.net

**Joaquín Trigo Portela**

Director Ejecutivo  
Fomento del Trabajo  
Nacional  
www.foment.com

**Imma Tubella Casadevall**

Rectora  
Universitat Oberta de  
Catalunya-UOC  
www.uoc.edu

**Josep M. Ureta i Buxeda**

Redactor Jefe  
El Periódico  
www.elperiodico.com

**Francesc Vendrell Bayona**

Diputado del PP  
Parlament de Catalunya  
www.parlament.cat

**Isabel Vidal Martínez**

Presidenta, Grupo CIES  
Fundación Centro de  
Investigación  
de Economía y Sociedad  
Universidad de Barcelona  
www.grupcies.com







---

## MANIFIESTO POR UNA ÉTICA ECONÓMICA GLOBAL

Proclamado en la sede las Naciones Unidas en Nueva York,  
ciudad global, el 6 de octubre de 2009

### Preámbulo

Para que la globalización de la economía conduzca a la prosperidad universal y a una sociedad sostenible, todos aquellos que participan en ella, o se ven afectados por las distintas actividades económicas, requieren operar a través de un intercambio basado en valores y la cooperación mutua. La necesidad de esta orientación ética es una de las lecciones fundamentales de la actual crisis mundial de los mercados y productos financieros.

Además, el intercambio y la cooperación comerciales solo alcanzarán las metas necesarias para hacer la sociedad sostenible, cuando las actividades de la gente en busca de satisfacer sus intereses privados legítimos y alcanzar la prosperidad se realicen teniendo un marco ético global de referencia y que éste goce de la más amplia aceptación. La necesidad de un acuerdo sobre normas globalmente aceptadas en relación con las acciones y decisiones económicas revela que “la ética de los negocios” está todavía en su primera infancia.

Para avanzar hacia una ética económica global es necesaria una visión común de lo que es legítimo y justo, fundamentada en principios y valores morales, que desde tiempos inmemoriales han sido compartidos por todas las culturas y apoyados por la experiencia práctica común.

Cada uno de nosotros –en nuestros diversos roles como empresarios, inversionistas, acreedores, trabajadores, consumidores, y miembros de diversos grupos de interés en todos los países– compartimos una responsabilidad común y esencial, junto con nuestras instituciones políticas y organizaciones internacionales, para reconocer y aplicar esta ética económica global.

Por estas razones, los signatarios expresan su acuerdo en el siguiente **Manifiesto**.

### Manifiesto por una Ética Económica Global

En este **Manifiesto** se recuerdan los principios y valores fundamentales enunciados en la Declaración hacia una Ética Mundial publicado por el parlamento de

las religiones del mundo en Chicago en 1993. Los principios de este **Manifiesto** pueden ser apoyados por todos los hombres y mujeres con convicciones éticas, independiente de si están o no inspirados por cosmovisiones religiosas. Los signatarios, se comprometen, en sus decisiones económicas cotidianas, acciones, y comportamiento general, a guiarse por la letra y el espíritu de este **Manifiesto** por una ética económica global, el cual reconoce la vigencia de las reglas del mercado y de la competencia y propone que estas reglas respeten una base ética sólida al servicio del bienestar de todos. La experiencia de la crisis actual que afecta a la esfera económica global subraya la necesidad de esos principios éticos internacionalmente aceptados y de estándares morales individuales para actuar conforme a ellos en nuestras prácticas de negocios cotidianas.

## I PRINCIPIO DE HUMANIDAD

Marco ético de referencia: *Las diferencias entre las tradiciones culturales no deben ser un obstáculo para la convergencia y la cooperación activa con el fin de apreciar, defender y velar por el cumplimiento de los derechos humanos. Cada ser humano posee una dignidad inalienable e inviolable –sin distinción de edad, sexo, raza, color de la piel, capacidad física o mental, lengua, religión, visión política, u origen nacional o social–. Por consiguiente, tanto los individuos como el estado están obligados a respetar y proteger esta dignidad. Los seres humanos deben ser siempre sujetos de derecho; deben ser los fines y no meramente los medios del desarrollo y nunca deben ser objeto de comercialización o convertirse en instrumentos de los procesos industriales, en beneficio de la economía, la política, los medios de comunicación, los institutos de investigación, o las corporaciones empresariales.*

El principio fundamental de una deseable ética económica global es el beneficio humano. El ser humano debe ser el criterio ético de toda acción económica. Las pautas fundamentales para la práctica de los negocios deben estar orientadas a la creación de riqueza y a la observancia de valores que fomenten el bien común.

**Artículo 1.** La meta ética de una acción económica sostenible, así como su requisito social, es la creación de un marco fundamental de sostenibilidad, para satisfacer las necesidades básicas de los seres humanos de modo que puedan vivir con dignidad. Por esa razón, en todas las decisiones económicas el precepto supremo debe ser que tales acciones sirvan siempre a la formación y desarrollo de todos los recursos y capacidades individuales necesarios para un desarrollo verdaderamente humano y ético de las personas, así como para una convivencia social feliz.

**Artículo 2.** La humanidad prospera solamente en una cultura del respeto por el individuo. La dignidad y la autoestima de todos los seres humanos son inviolables

—sean directivos, compañeros de trabajo, socios de negocio, clientes u otras personas interesadas. Los seres humanos nunca deben ser maltratados, ya sea a título individual o sometidos a condiciones deshonrosas de negociación o de trabajo. La explotación y el abuso de situaciones de dependencia así como la discriminación y arbitrariedad en el trato personal, son incompatibles con el principio de humanidad.

**Artículo 3.** Promover el bien y evitar el mal, es un deber de todos los seres humanos. Este principio debe aplicarse como criterio moral a todas las decisiones y pautas de conducta económicas. Es legítimo perseguir intereses individuales y empresariales, pero la búsqueda deliberada de la ventaja personal en detrimento de los socios, con medios no éticos, es incompatible con la actividad económica sostenible para el logro de beneficios mutuos.

**Artículo 4.** Lo que uno no desea para sí mismo, no debe hacerlo a otros. Esta es la regla de oro de la reciprocidad, que durante millones de años se ha reconocido en todos los códigos y mandatos de las religiones junto con actitudes o virtudes morales (justicia, veracidad, espíritu cívico, generosidad), que constituyen los pilares básicos de una ética económica global. La imparcialidad en la competencia y en la cooperación para la ayuda y beneficio mutuos, son principios fundamentales de una economía global en una sociedad sostenible que aspira a vivir conforme a esa regla de oro.

## II VALORES BÁSICOS PARA LA ACTIVIDAD ECONÓMICA GLOBAL

Los valores básicos para hacer negocios y empresas globales que se enumeran a continuación constituyen un desarrollo adicional del principio fundamental de humanidad y ofrecen propuestas concretas para orientar las decisiones, las acciones, y los comportamientos generales en la esfera práctica de la vida económica.

### Valores básicos: no-violencia y respeto por la vida

Marco ético de referencia: *Ser auténticamente humanos, en el espíritu de nuestras grandes tradiciones religiosas y éticas, significa que tanto en público como en la vida privada debemos ser ejemplo para otros y estar dispuestos a ayudar. Cada persona, cada raza, cada religión debe demostrar tolerancia y respeto —aprecio de hecho— por los otros. Las minorías —sean raciales, étnicas, o religiosas— requieren la protección y el apoyo de la mayoría.*

**Artículo 5.** Todos los seres humanos tienen el deber de respetar el derecho a la vida y a su desarrollo. El respeto por la vida humana es un bien sagrado, inviolable.

Toda forma de violencia o de fuerza en la búsqueda de metas económicas debe ser rechazada. El trabajo esclavo, el trabajo obligatorio, el trabajo infantil, el castigo corporal, y otras violaciones de normas laborales internacionalmente reconocidas deben ser suprimidos. Con la máxima prioridad, todos los agentes económicos deben garantizar la protección de los derechos humanos en sus propias organizaciones. Al mismo tiempo, deben hacer sus mejores esfuerzos, dentro de su esfera de influencia, para evitar las violaciones de los derechos humanos de parte de sus socios de negocio o de otras personas implicadas, o pretender obtener beneficios de tales violaciones. El deterioro de la salud debida a condiciones laborales adversas debe detenerse. La seguridad ocupacional y la seguridad de los productos, de acuerdo a los estándares tecnológicos disponibles, son derechos fundamentales en una cultura de no-violencia y respeto por la vida.

**Artículo 6.** El cuidado sostenible del medio ambiente por todos los participantes en la vida económica es una norma de valor supremo para la actividad productiva. La pérdida de recursos naturales y la contaminación del ambiente se deben reducir al mínimo mediante procedimientos conservacionistas y el uso de tecnologías ambientalmente amigables. La utilización de energía limpia sostenible con fuentes renovables, en la medida de lo posible, así como la existencia de agua y aire limpios, son condiciones elementales para la vida. Todos los seres humanos deben tener acceso a ellos.

## Valores básicos: justicia y solidaridad

Marco ético de referencia: *Ser auténticamente humanos, en el espíritu de nuestras grandes tradiciones religiosas y éticas, requiere no utilizar en forma abusiva el poder económico y político para obtener cualquier tipo de dominación. Tal poder debe ser utilizado creativamente al servicio de todos los seres humanos. El interés propio y la competencia han de servir al desarrollo de la capacidad productiva y al bienestar de todos los participantes en la actividad económica. Por tanto, deben prevalecer el respeto mutuo, la coordinación razonable de intereses, y la voluntad de conciliación y de mostrar consideración por los demás.*

**Artículo 7.** La justicia y el imperio de la ley constituyen supuestos recíprocos. La responsabilidad, la rectitud, la transparencia, y la imparcialidad son valores fundamentales de la vida económica, que se debe caracterizar siempre por la verdad, la integridad y la observancia de la ley. Todo los partícipes de la actividad económica están obligados a observar las normas vigentes del derecho nacional e internacional. Donde existe déficit en la calidad o la aplicación de las normas legales, se debe suplir por la conciencia y el autocontrol; bajo ninguna circunstancia se debe tomar ventaja de estas deficiencias en beneficio propio.

**Artículo 8.** La búsqueda de beneficios es el supuesto básico para la competitividad. Es la condición básica para la supervivencia de las empresas, de los negocios y para sus compromisos sociales y culturales. Pero esa búsqueda debe hacerse de forma ética. La corrupción inhibe el bienestar público, dañando a la economía y a la gente, porque conduce sistemáticamente a una asignación falsa y a una pérdida de recursos. La supresión y la abolición de prácticas corruptas y deshonestas, tales como el soborno, los acuerdos de colusión, piratería de patentes y el espionaje industrial, exigen compromisos preventivos por parte de todos los participantes en la actividad económica.

**Artículo 9.** Una meta importante de todos los sistemas sociales y económicos que tengan como objetivo crear igualdad de oportunidades, justicia distributiva y solidaridad, consiste en erradicar el hambre y la ignorancia, la pobreza y la desigualdad, en todo el mundo. La auto-ayuda y la ayuda a los demás, la subsidiariedad y la solidaridad, el compromiso privado y público —son todos caras de una misma moneda. Todos ellos se convierten en la práctica en inversiones e iniciativas económicas privadas y públicas, que permiten crear las instituciones necesarias para educar a todos los segmentos de la población y establecer un sistema comprehensivo de seguridad social. La meta básica de tales esfuerzos es un auténtico desarrollo humano, dirigido a la promoción de las capacidades y recursos suficientes para que hombres y mujeres puedan conducir su vida con plena autonomía y dignidad.

## Valores básicos: honestidad y tolerancia

Marco ético de referencia: *Ser auténticamente humanos, en el espíritu de nuestras grandes tradiciones religiosas y éticas, significa que no debemos confundir la libertad con la arbitrariedad o el pluralismo con la indiferencia a la verdad. Debemos cultivar la integridad y la verdad en todas nuestras relaciones y combatir la deshonestidad, la falsedad y el oportunismo.*

**Artículo 10.** La verdad, la honradez, y la confiabilidad son valores esenciales para las relaciones económicas sostenibles que promueven el bienestar humano general. Son requisitos previos para crear confianza entre las personas y para promover la competencia económica justa. Por otra parte, es también un imperativo para proteger los derechos humanos básicos de la intimidad, el secreto personal y profesional.

**Artículo 11.** La diversidad de convicciones culturales y políticas, así como las capacidades y competencias diversas de individuos y de organizaciones, representa una fuente potencial de la prosperidad global. La cooperación para la ayuda mutua, presupone la aceptación de valores y de normas comunes y la disposición de cada uno para aprender y tolerar respetuosamente a los demás. La discriminación por razones

de sexo, raza, nacionalidad, o creencia, es incompatible con los principios de una ética económica global. Las acciones que no respetan o que violan los derechos de otros seres humanos no deben ser toleradas.

## Valores básicos: estimación mutua y asociación

Marco ético de referencia: *Ser auténticamente humanos, en el espíritu de nuestras grandes tradiciones religiosas y éticas, significa lo siguiente: Necesitamos respeto y entendimiento mutuos, en vez de dominación y degradación patriarcal, las cuáles son expresiones de la violencia y, a su vez, engendran violencia. Cada individuo tiene dignidad intrínseca y derechos inalienables, y también tiene responsabilidad ineludible por sus actos.*

**Artículo 12.** La estimación mutua, la confianza y la asociación entre los partícipes de la actividad económica, incluida la colaboración entre hombres y mujeres, constituyen a la vez el requisito previo y el resultado de la cooperación económica. Tal estima y cooperación mutuas, son la base del respeto, la imparcialidad, y la sinceridad hacia sus socios, ya sean ejecutivos de una firma, empleados, clientes, proveedores o accionistas. La estima, la confianza y la asociación forman la base imprescindible para enfrentar y resolver situaciones en las cuales las consecuencias negativas de acciones económicas, imprevisibles o no intencionales, plantean dilemas para todos que pueden y deben resolver a través del esfuerzo mutuo.

**Artículo 13.** La asociación se expresa en la capacidad de participar en la vida económica, tanto en las decisiones económicas como en los rendimientos económicos. Cómo tal participación puede llevarse a la práctica depende de los factores culturales y estructuras reguladoras prevalecientes en las diversas áreas económicas. Sin embargo, el derecho de unir fuerzas para perseguir responsablemente intereses personales y de grupo, mediante la acción colectiva, exige reconocer un estándar ético mínimo que debe ser respetado en todas partes.

## Conclusión

Todos los agentes económicos deben respetar las reglas de conducta en la vida económica, internacionalmente aceptadas, y defenderlas y aplicarlas en un marco de referencia ética en su esfera de influencia. La protección de los derechos y las responsabilidades humanas es fundamental según lo proclamado por las Naciones Unidas en 1948 y otras declaraciones relacionadas, que señalan pautas globales de amplio reconocimiento público. Entre ellas destacan: el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Declaración de principios y derechos laborales de la OIT, la Declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo sostenible, y la Convención de la ONU contra la corrupción. Todas ellas convienen con las demandas de este **Manifiesto** para avanzar hacia una Ética Económica Global.

*Primeros signatarios:*

- Michel Camdessus, Gobernador honorario del Banco de Francia
  - Walter Fust, Director del Foro Humanitario Global
  - Georg Kell, Director Ejecutivo de la oficina del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
  - Samuel Kobia, Secretario General del Concilio Mundial de las Iglesias
  - Hans Küng, Presidente, Fundación Ética Mundial
  - Klaus M. Leisinger, Director de la Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible
  - Peter Maurer, Embajador y representante permanente de Suiza en las Naciones Unidas
  - Mary Robinson, Presidente de la Iniciativa Ética Global para los Derechos Humanos
  - Jeffrey Sachs, Director, Instituto de la Tierra, Universidad de Columbia
  - Juan Somavia, Director General de la OIT
  - Desmond Tutu, Arzobispo emérito y Premio Nobel de Paz
  - Daniel Vasella, Director de Novartis Internacional
  - Tu Weiming, Profesor de filosofía de la Universidad de Harvard y Universidad de Pekín.
- Continúan adhesiones.

*Redactada por un equipo de trabajo de la Fundación Ética Mundial:*

- Prof. Dr. Heinz-Dieter Assmann (Universidad Tubinga)
- Dr. Wolfram Freudenberg (Grupo Freudenberg)
- Prof. Dr. Klaus M. Leisinger (Fundación Novartis)
- Prof. Dr. Hermut Kormann (Voith AG)
- Prof. Dr. Josef Wieland (Universidad de Constanza)
- Prof. h.c. Karl Schlecht (Putzmeister AG)

*Directores de la Fundación Ética Mundial:*

- Prof. Dr. Hans Küng (Presidente)
- Prof. Dr. Karl-Josef Kuschel (Vicepresidente)
- Dr. Stephan Schlenzog (Secretario General)
- Dr. Günther Gebhardt (Asesor General)

**Nueva York, 6 de octubre, 2009**

---

## DECLARACIÓN DE LA CUMBRE DE LÍDERES EMPRESARIALES DEL PACTO MUNDIAL DE LA ONU, NUEVA YORK 24/25 DE JUNIO, 2010

*Construcción de una nueva era de sostenibilidad*

Los participantes en la Cumbre de Líderes Empresariales del Pacto Mundial de la ONU nos reunimos en Nueva York en un momento crítico de la historia de la economía global. Los futuros avances en la integración global, el desarrollo sostenible, la protección de nuestro planeta y, en última instancia, la paz, dependen de forma crítica de nuestra capacidad para superar juntos estos retos. Nunca antes ha habido tanta necesidad de responsabilidad y liderazgo.

Creemos que una parte fundamental de la solución reside en inculcar en el mercado determinados principios y responsabilidades. Los mercados globales sostenibles e incluyentes pueden contribuir en gran medida a conseguir un mundo futuro en el que toda la población viva en sociedades prósperas y pacíficas. Para ello, debemos intensificar nuestros esfuerzos por construir una nueva era de sostenibilidad corporativa, en la que los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas se incorporen a las empresas de todo el mundo basándose en criterios tanto prácticos como éticos.

Ahora más que nunca tenemos la oportunidad de construir un futuro sostenible. La razón para actuar responsablemente es clara: la incorporación en la práctica empresarial de los principios de derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción beneficia a la sociedad y a la economía. Sabemos que, a pesar del notable progreso realizado, aún queda mucho por hacer. Ahora es el momento de seguir avanzando a partir de los progresos de la década anterior y de aplicar la disciplina de la responsabilidad corporativa a escala global, contribuyendo así a conformar un futuro en el que impere el desarrollo sostenible y la cooperación pacífica en un planeta saludable.

Conscientes de que estamos viviendo un momento único, las empresas que participan en la Cumbre de Líderes del Pacto Mundial de la ONU, acordamos las siguientes declaraciones y compromisos:

1. Renovamos nuestro compromiso con el Pacto Mundial de la ONU y con el llamamiento a incorporar a nuestras estrategias, operaciones y cultura diez principios universales (en las áreas de derechos humanos, entorno laboral, medioambiente y

lucha contra la corrupción), y nos comprometemos a tomar medidas para apoyar objetivos y temas más amplios de las Naciones Unidas, en especial los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Nos comprometemos asimismo a informar de nuestras actividades mediante los Informes de Progreso anuales.

2. Recibimos con entusiasmo el Programa para el Liderazgo Empresarial Sostenible, un documento que nos estimula y nos inspira para alcanzar niveles más altos de sostenibilidad en el marco del Pacto Mundial de la ONU. Este programa fija el listón del liderazgo, y nosotros trabajaremos para superarlo.
3. Intensificaremos el trabajo para avanzar en los diez principios en todas nuestras organizaciones, incluidos los órganos de gobierno pertinentes y las filiales, así como la cadena de producción y distribución. Acogemos con agrado las herramientas y los recursos presentados o esbozados en esta Cumbre y, en su caso, y trataremos de implementarlos en la mayor medida posible, teniendo siempre en cuenta las condiciones de cada país:
  - a) Nos congratulamos en acoger el marco “Proteger, respetar y remediar” del Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas para las Empresas y los Derechos Humanos. Además, nos comprometemos a avanzar en los principios de empoderamiento de la mujer.
  - b) Trabajaremos para mejorar las condiciones laborales, de conformidad con los estándares de trabajo fundamentales de la OIT.
  - c) Nos ceñiremos al marco “Protección del medioambiente” y a sus recomendaciones para el desarrollo de estrategias más amplias.
  - d) Nos esforzaremos para implementar el Documento Guía “Implementación del 10º principio contra la corrupción”.
  - e) Trataremos de mejorar las prácticas responsables en la cadena de producción y distribución, y aplicaremos las recomendaciones de la guía sobre la sostenibilidad en la cadena de suministro.
  - f) Acogemos con agrado el documento “Negocios responsables e inversión en áreas afectadas por conflictos y áreas de alto riesgo: guía para empresas e inversores” y reconocemos el potencial de las empresas para contribuir en mayor medida a la paz y el desarrollo.
4. Intensificaremos asimismo nuestro apoyo a los objetivos fundamentales de desarrollo, en particular los ODM, mediante nuestra actividad principal, la inversión social y la defensa de los derechos. Pondremos en ello todo nuestro empeño, y actuaremos tanto de forma individual como en colaboración con otras partes interesadas, en especial la sociedad civil y los gobiernos. En este ámbito, adoptaremos

los Principios de Inversión Social y sus recomendaciones sobre el aumento de escala y el impacto de las aportaciones filantrópicas.

5. Nos comprometemos a reforzar nuestro compromiso mediante las redes locales del Pacto Mundial y trataremos de movilizar la participación local de filiales y unidades de negocio de todo el mundo con el fin de lograr que las prácticas empresariales responsables se apliquen a escala global.
6. Hacemos un llamamiento a las empresas para que se integren en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, con el objetivo de alcanzar los 20.000 participantes en 2020. Animaremos a nuestros clientes, proveedores y colegas de profesión a unirse a la iniciativa y adoptar prácticas empresariales responsables.
7. Nos comprometemos a aumentar la transparencia y el diálogo, y también la relación, con la sociedad civil y los sindicatos, en nuestro empeño por avanzar en los diez principios y apoyar los objetivos de desarrollo. Será preciso lograr una mayor colaboración para encontrar soluciones prácticas a los objetivos comunes.
8. Estamos determinados a hacer que la economía global sea más sostenible e incluyente mediante la implementación de prácticas responsables. Sin embargo, el éxito del mercado y el liderazgo político van de la mano. Deseamos hacer cuanto esté en nuestra mano, y pedimos a los gobiernos que hagan cuanto esté en la suya. Concretamente:
  - a) Pedimos a los gobiernos que creen entornos que fomenten el espíritu empresarial y la innovación, con instituciones económicas eficaces y políticas de apoyo que proporcionen estabilidad a largo plazo y propicien la transparencia.
  - b) Pedimos a los gobiernos que apoyen un sistema comercial internacional abierto y que se opongan a la discriminación en el comercio; de lo contrario, la empresa no podrá alcanzar su máximo potencial para crear y entregar valor.
  - c) Somos conscientes de que, para prosperar, los mercados necesitan leyes eficaces. Los gobiernos deben dar señales claras, especialmente en áreas de vital interés como el cambio climático. Apremiamos a los gobiernos a definir objetivos e incentivos para reducir las emisiones de efecto invernadero, reforzar la estabilidad climática y apostar por las energías limpias en todo el mundo, especialmente en los países en desarrollo, para posibilitar el progreso.
  - d) Instamos a los gobiernos a que, de forma complementaria con la legislación, incentiven la participación del sector privado en iniciativas voluntarias que fomenten los valores universales, como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y les pedimos que muestren su apoyo mediante acciones destinadas a aumentar la concienciación, desarrollar herramientas e incentivos y proporcionar financiación.

- e) Creemos que la consecución de los ODM es una prioridad mundial, y estamos decididos a apoyar estos objetivos a través de nuestras operaciones empresariales y de nuestra colaboración con los gobiernos, a los que pedimos que intensifiquen sus prometedores esfuerzos de colaboración y los apliquen a mayor escala.
- 9. Inculcaremos los principios de la responsabilidad empresarial en los líderes de las compañías del mañana y fomentaremos los principios de Educación Responsable en Gestión, respaldados por la ONU, para mejorar la formación y la investigación a este respecto.
- 10. Somos conscientes del rápido crecimiento del movimiento de inversión responsable, liderado por los Principios de Inversión Responsable (PIR) de la ONU y los 700 inversores signatarios, y queremos impulsar la creación de vínculos aún más fuertes entre los PIR y el Pacto Mundial de la ONU en el futuro para contribuir a que las empresas implementen los diez principios.
- 11. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una asociación innovadora entre los sectores público y privado, que cuenta con una estructura de gobierno, apoyo y financiación diseñada específicamente para ajustarse a la diversidad de las partes interesadas y cuya misión consiste en promover los valores de la ONU entre la comunidad empresarial mundial. Reconocemos el liderazgo que el Secretario General Ban Ki-moon ejerce en el progreso del Pacto Mundial de la ONU e invitamos a los Estados Miembro de las Naciones Unidas a continuar respaldando la iniciativa y consolidar su posición dentro de la Organización.



