

GESTIÓN Y COMUNICACIÓN  
DE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL EMPRESARIAL

  
Forética

  
Ediciones  
Cinca

Colección Biblioteca Ciencias Sociales  
Ediciones Cinca

Primera edición: octubre 2006

© **De los autores**

© De esta edición:

**Forética**

Plaza Canalejas, 6, 4º izda.

28014 Madrid

Tel.: 91 245 90 13. Fas: 91 245 90 26

Correo: foretica@foretica.es

<http://www.foretica.es>

**Ediciones Cinca, S. A.**

Carrera de San Jerónimo, 44

28014 Madrid

Reservados todos los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Diseño cubierta: **Juan Vidaurre**

Producción editorial  
y coordinación técnica:

**Grupo editorial Cinca, S. A.**

Carrera de San Jerónimo, 44

28014 Madrid

Tel.: 91 553 22 72. Fax: 91 554 37 90

[grupoeditorial@edicionescinca.com](mailto:grupoeditorial@edicionescinca.com)

Imprime: Gráficas Alvani

ISBN: 84-935104-2-4

Depósito legal: M.

# GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: claves para un desarrollo competitivo y sostenible

Director del Curso: Germán Granda  
Secretaria del Curso: Ana Medina  
Coordinadora: Laura Maure

Valentín Alfaya  
María Luisa Álvarez  
Xosé Luis Barreiro  
Juan José Barrera  
Borja Baselga  
María José Carballo  
Santiago Cervera  
Aurelio Cortés  
Yolanda Erburu  
Beatriz Fernández

Joan Fontrodona  
Pedro Francés  
Juan Pedro Galiano  
Antoni Gelonch  
Tom Gosselin  
Ramón Jáuregui  
Alejandro Kowalski  
Anton Losada  
Rosario E. Moreno  
Fernando Mugarza

José María Ortiz De Pinedo  
Pedro Ortún  
Ramón Robles  
María José Rubio  
Beatriz Sánchez  
Jaime Silos  
Montserrat Tarrés  
Roberto Tojeiro  
José Manuel Velasco  
Tobias Webb

  
Forética

  
Ediciones  
Cinca

Este libro se basa en las aportaciones de los participantes en el Curso de Verano de Forética 2006, celebrado del 11 al 15 de julio de 2006 en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) de A Coruña.

# ÍNDICE

	<i>Págs.</i>
<b>Conferencia inaugural</b>	
MARÍA JOSÉ RUBIO, Conselleira de Sanidade da Xunta de Galicia.	9
XOSÉ LUIS BARREIRO, Director de la UIMP en Galicia .....	13
<b>Conferencia de clausura</b>	
ANTON LOSADA, Secretario General y de Relaciones Institucionales de Vicepresidencia de la Xunta Galicia .....	19
<b>Introducción</b>	
JOSÉ MANUEL VELASCO, Presidente de Forética .....	23
<b>CAPÍTULO 1. La Responsabilidad Social de la empresa desde la perspectiva de los poderes públicos</b>	
— <i>El contexto político de la responsabilidad empresarial.</i> PEDRO FRANCÉS, Profesor de Ética Empresarial. Universidad de Granada .....	27
— <i>El contexto de la RSE en la Unión Europea.</i> PEDRO ORTÚN, Director DG Empresa, Comisión Europea .....	35
— <i>El contexto de la RSE en España.</i> JUAN JOSÉ BARRERA, Director General Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo del Ministerio de Trabajo y AA. SS. ....	43
— <i>La iniciativa parlamentaria.</i> RAMÓN JÁUREGUI, Diputado por Alava. Portavoz del Grupo Socialista en la Subcomisión de RSE del Congreso de los Diputados .....	47
<b>CAPÍTULO 2. Gestión y evaluación de la responsabilidad social</b>	
— <i>La integración de la RSC en la estrategia empresarial: ventajas, retos y dificultades.</i> JUAN PEDRO GALIANO, Jefe de Responsabilidad Social y Reputación Corporativa. ADIF (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias) .....	55

	<i>Págs.</i>
— <i>Herramientas para la gestión y la evaluación de la RSC.</i> RAMÓN ROBLES, Presidente de SGS ICS IBÉRICA, S.A. ....	71
— <i>Gestión y evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial.</i> ROSARIO E. MORENO, Dir. Gral. REM Comunicación y Presidenta del Club de la Comunicación .....	85
— <i>La RSE desde dentro. Una gestión horizontal.</i> ANTONI GELONCH, Director de RSC de Sanofi-Aventis. JAIME SILOS, Director de Desarrollo Corporativo. Forética .....	95
— <i>La filantropía en la acción social y sanitaria.</i> SANTIAGO CERVERA, Gerente de Relaciones Externas y RSC de Merck, Sharp & Dohme España. Vicepresidente de Forética.	99
 <b>CAPÍTULO 3. Comunicación y diálogo con las partes interesadas</b>	
— <i>Comunicación y Sostenibilidad: compartiendo las «mejores prácticas».</i> FERNANDO MUGARZA, Director de Comunicación de Novartis y Secretario General de Forética .....	105
— <i>Accountability: Comunicación y Reporting.</i> VALENTÍN ALFAYA, Director de Calidad, Prevención y Medio Ambiente. Grupo Ferrovial .....	113
 <b>CAPÍTULO 4. Inversión Socialmente Responsable</b>	
— <i>Introducción a la Inversión Socialmente Responsable.</i> BORJA BASELGA, Director RSC. Grupo Santander Central Hispano .....	127
— <i>Inversión Socialmente Responsable: de la persona a la empresa.</i> BEATRIZ FERNÁNDEZ, Responsable de RSC e Inversiones Éticas. Economistas Sin Fronteras .....	131
— <i>La RSE en el mercado financiero.</i> MARÍA JOSÉ CARBALLO, Responsable de RSC. Caixa Galicia.	143
— <i>La gestión de riesgos en la gestión de fondos y en el órgano directivo.</i> TOM GOSSELIN, delegado en España. DNV Core Ratings .....	151

	<i>Págs.</i>
<b>CAPÍTULO 5. La perspectiva global. Europa, Asia-Pacífico y América Latina</b>	
— <i>La Alianza Europea por la RSE.</i> GERMÁN GRANDA, Director General. Forética .....	165
— <i>La RSC en Asia-Pacífico: economías emergentes.</i> TOBIAS WEBB, Founding Editor de Ethical Corporation magazine .....	173
— <i>Una aproximación a América Latina.</i> MARÍA LUISA ÁLVAREZ, Directora de RSE. Fundación Carolina .....	185
<b>Capítulo 6. La RSE en la realidad autonómica. El enfoque local</b>	
— <i>Reflexión sobre la RSE en las CC AA.</i> JOAN FONTRDONA, Director Académico del Center for Business in Society. IESE Business School. Universidad de Navarra.	193
— <i>Castilla y León: experiencia de Grupo Norte.</i> JOSÉ MARÍA ORTIZ DE PINEDO, Coordinador de RSC. Grupo Norte .....	201
<b>Capítulo 7. El impulso práctico. Casos empresariales</b>	
— <i>Gestión ética y responsabilidad social de Novartis en España.</i> MONTSERRAT TARRÉS, Responsable de Comunicación Externa. Grupo Novartis España .....	215
— <i>El compromiso de Sanitas con la RSE.</i> YOLANDA ERBURU, Directora de Comunicación. Sanitas .....	231
— <i>La experiencia de Indra en la gestión de la responsabilidad corporativa.</i> BEATRIZ SÁNCHEZ, Gerente de Estrategia Corporativa. Indra.	241
— <i>La gestión medioambiental de Toyota.</i> AURELIO CORTÉS, Responsable de Calidad y Medio Ambiente. Toyota .....	247
— <i>Banco Pastor: una permanente búsqueda de la «sensibilidad» corporativa.</i> ALEJANDRO KOWALSKI, Director de Comunicación. Banco Pastor .....	257
— <i>El programa de RSC en Gadisa.</i> ROBERTO TOJEIRO, Vicepresidente Ejecutivo. Gadisa .....	261

---

	<i>Págs.</i>
<b>Capítulo 8. Consumo responsable en España</b>	
— <i>Avance Informe Forética 2006.</i> JAIME SILOS, Director de Desarrollo Corporativo. Forética .....	267
<b>Capítulo 9. Conclusiones</b>	
— <i>Bajando la RSE al terreno de juego. Conclusiones del curso.</i> GERMÁN GRANDA, Director del Curso. ANA MEDINA, Secretaria del Curso .....	277
— <i>Once conclusiones de alumnos. La otra cara del Curso .....</i>	283

## CONFERENCIA INAUGURAL

MARÍA JOSÉ RUBIO

Conselleira de Sanidade da Xunta de Galicia

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa, surge en Estados Unidos a finales de los años 60 y principios de los 70 a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos como el Apartheid.

Estas experiencias históricas despertaron el interés de los ciudadanos que comenzaron a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, podían estar colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables.

Hoy día, no debemos cerrar los ojos, al hecho de que en este mundo aparentemente próspero, hay 1.300 millones de personas que tienen acceso a menos de un euro diario de renta y que un 1/3 de los habitantes del planeta, carecen de acceso a luz eléctrica, agua corriente o las más elementales condiciones sanitarias.

Tampoco podemos olvidar el grave deterioro medioambiental del planeta, con algunos de los países más desarrollados a la cabeza de la contaminación y los más pobres degradando los recursos naturales que les quedan. Las empresas que intervienen en este proceso contaminante, dentro o fuera de sus países de origen, asumen graves responsabilidades y estarán cada vez más en el punto de mira en esta sociedad global.

En consecuencia, la sociedad comienza a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

La responsabilidad social de la empresa es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social en el núcleo de sus actividades.

En el marco de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y de las prácticas en vigor en materia de empleo y relaciones laborales, las empre-

sas deberán contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil, a la eliminación de toda clase de trabajo forzado u obligatorio, a no discriminar a sus trabajadores en el ámbito laboral o profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social.

Deberán, también, tener en cuenta la necesidad de proteger el medio ambiente y la salud y seguridad públicas y de realizar, en general, sus actividades de una manera que contribuya al objetivo más amplio del desarrollo sostenible.

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano y en el entorno.

La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas.

No obstante, la responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas.

Pero lo que aparece como cierto es que la aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

De igual modo, las instituciones financieras recurren cada vez más a listas de control social y medioambiental para evaluar los riesgos de los préstamos concedidos a las empresas y las inversiones efectuadas en las mismas.

Así mismo, el hecho de que una empresa sea catalogada como responsable en el ámbito social, por ejemplo mediante su inclusión en un índice de valores éticos, puede favorecer su cotización y aportarle beneficios financieros.

El concepto de responsabilidad social se aplica sobre todo en las grandes empresas, aunque en todos los tipos de empresas, públicas y privadas, incluidas las PYME y las cooperativas, existen prácticas socialmente responsables.

La responsabilidad social de las empresas abarca también la integración de las empresas en su entorno local.

Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales.

Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan. Por ejemplo, la mayor parte de sus contrataciones tienen lugar en el mercado de trabajo local, por lo que están directamente interesadas en que en su lugar de ubicación haya personas con las competencias que necesitan.

Además, las PYME encuentran a menudo la mayoría de sus clientes en la zona circundante. La reputación de una empresa en su lugar de ubicación y su imagen como empresario y productor —y también como agente de la vida local— influye sin duda en su competitividad.

Asimismo, las empresas interactúan con el entorno físico local. Algunas dependen de un entorno limpio —aire puro, aguas no contaminadas o carreteras descongestionadas— para su producción u oferta de servicios.

Muchas empresas se comprometen con la sociedad local a través de, por ejemplo, el ofrecimiento de plazas adicionales de formación profesional, la colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, la contratación de personas socialmente excluidas, o la realización de donaciones para obras de beneficencia.

El papel que tiene la administración, como principal garante del interés público, en el desarrollo de la Responsabilidad Social de la Empresa, resulta fundamental tanto desde la perspectiva de órgano regulador, como desde su posición de agente económico

- Desde su posición reguladora: La iniciativa voluntaria de las empresas es necesaria pero ha de venir respaldada de una política pública adecuada que propicie, fomente y genere este cambio social empresarial.

Políticas de promoción y sensibilización de la Responsabilidad Social Corporativa que ayuden a distinguir las buenas de las malas prácticas empresariales y que eduquen a consumidores e inversores, sobre los derechos y el poder que dentro de una economía de mercado pueden ejercer para dirigir la producción, el consumo y la inversión.

- Desde una posición de agente económico, también la administración pública, local, autonómica y Estatal, en el ejercicio de sus obligaciones y como agente que interviene en el mercado debería recompensar a las empresas que se comportan de forma socialmente responsable a través de varias vías:

1. Las administraciones públicas deberían contratar, la prestación de servicios o suministro de bienes, preferentemente con aquellas empresas que están desarrollando y llevando a la práctica políticas de Responsabilidad Social valorando favorablemente este aspecto en los pliegos de condiciones de las licitaciones.

2. Las ayudas por parte del estado vía subvenciones, vía créditos o vía inversiones para fomentar el comercio exterior o la internacionalización de la empresa española deberán de estar condicionadas al cumplimiento, por parte de las empresas beneficiarias de los recursos públicos de políticas de Responsabilidad Social.

A través del crédito, subvenciones u otras formas de promoción del desarrollo empresarial, el gobierno es co-responsable de la conducta de las empresas en otros países; por esta razón, los gobiernos deberían asegurar que respetan y fomentan el desarrollo social y medio ambiental de las comunidades en las que trabajan.

3. La administración interviene en los mercados financieros de muy diferentes maneras, una de ellas como inversor, financiando a las empresas cuyos activos cotizan en los mercados organizados.

Resultaría interesante que las administraciones públicas gestionasen estos fondos valorando, además de los riesgos de carácter financiero, aquellos de carácter social y medioambiental.

En un momento en el que la Unión Europea intenta determinar sus valores comunes adoptando una Carta de los Derechos Fundamentales, un número creciente de empresas europeas debería reconocer, cada vez más claramente, su responsabilidad social y considerar parte de su identidad.

Estoy convencida de que, este curso, permitirá identificar y valorar estrategias que hagan posible la difusión de los principios de la responsabilidad Social a todas las empresas, en Galicia, en España y en la Unión Europea.

Permítanme que a ello les emplace, como camino para ganar el futuro.

M.J.R.

## CONFERENCIA INAUGURAL \*

XOSÉ LUIS BARREIRO

Director de la Universidad Internacional  
Menéndez Pelayo (UIMP) en Galicia

La Universidad Menéndez Pelayo se encuentra enormemente satisfecha de realizar un curso como éste, que coincide de una manera exacta con sus objetivos, tanto fundacionales, de una universidad que ya empieza a ser vieja, como de lo que ahora empieza a ser la inminente transformación de esta Universidad a la búsqueda de los nuevos objetivos y de las nuevas necesidades que los públicos universitarios actuales presentan. También en la competencia creciente que existe en los cursos de verano, que exige una mayor calidad en la preparación de los cursos y también un mayor acierto en la selección de las temáticas, de los alumnos, e incluso de los lugares donde estas actividades se llevan a cabo.

Y en ese sentido, y ya que estamos tan bien instalados en este paraninfo del Rectorado de la Universidad de A Coruña, aprovecho para, de una manera concreta y también genéricamente para todos los cursos, agradecerle al Rector de la Universidad de A Coruña la íntima colaboración que mantiene con la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, no sólo ahora, sino en años anteriores y que en este año, y desde mi reciente experiencia, se ha elevado a un nivel enormemente satisfactorio.

No me resisto. He sido cocinero antes que fraile, en un sentido que ahora les aclaro. Yo paso por ser politólogo, pero no fue esa mi primera vocación, mi primera carrera. Yo estudie Filosofía. Y aunque ahora casi no me acuerdo de lo que hice algún día, al verme ante un tema como este, pues, casi vuelvo a mi primera juventud.

Y no resisto la tentación de decir dos palabras sobre la importancia de este curso, mi versión sobre la importancia de este curso, que ahora vais a comenzar.

Estamos ante la versión nueva de un tema viejo.

Es seguramente uno de los temas más antiguos de toda la Filosofía, que es la contraposición entre las responsabilidades individuales y las responsabilidades sociales o colectivas, dicho de una manera u otra, con matices en cada una de las palabras.

La ética, que fue interpretada por Kant como «un imperativo categórico dentro del concepto mismo de la persona humana», es decir, «irrenunciable», y que nos exige su atención y su reconocimiento en la propia consideración del

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

ser humano, o más en nuestra tradición filosófica española concebida como algo transcendental, es decir, el sentido ético penetra la esencia misma de la persona humana, y la define como tal, y de lo contrario no estaríamos hablando de una «*persona*». Es, por tanto, directamente y primordialmente un patrimonio de la propia conciencia.

Y es muy importante decirlo y afirmarlo así, porque la ética, y tiene esto sentido en función con lo que voy a explicar después, es el último recurso que nos queda cuando es necesario el juicio moral de la ley y del poder.

Hay un momento determinado en el que, incluso frente a la ley, es preciso plantarse con un juicio de moralidad, ya que estamos absolutamente llenos de ejemplos en los que la ley y el poder han actuado inmoralmente.

Y por tanto, ¿qué le queda a la persona, cuando frente a una situación de avalancha de tal característica, se entra en situaciones donde la agresión, donde la falta de respeto a los derechos y a las libertades constituyen el elemento mismo en el que estamos insertos?

¿Cómo se explican los grandes conflictos de Europa en la primera mitad del siglo XX? ¿Cómo se explica la II Guerra Mundial y todas las barbaries que vinieron recogidas del nazismo, si no se tiene en cuenta que algo tuvo que haber pasado, además de que alguien se haya vuelto loco y haya iniciado la recomposición humana, como si hubiese querido, como si fuese un dios?

Y es que todos los demás, o una parte importante de los demás, han cedido a su conciencia personal y han asumido el contexto, vamos a decirlo con una palabra que este caso habría que matizar, pero han asumido el «*contexto ético*» en el cual tenían que actuar.

Y por tanto han renunciado a la toma de posiciones personales con respecto a los hechos en los que tenían que participar y simplemente transfirieron su responsabilidad a los elementos colectivos.

Y eso es lo que produce la maldad y la barbarie. Cuando no somos capaces cada uno individualmente de plantarnos frente a un contexto que nos puede llevar a las guerras, al tratamiento desigual de los mundos, a los conflictos de religiones o de razas. Y que todo eso tiene versión social y tiene, obviamente, versión colectiva.

La tendencia de los filósofos es acentuar siempre el sentido individual de la ética. Y por tanto decir «*ético*» sólo es la persona humana, «*ética*» sólo es la persona humana, y la «*ética social*» será la resultante colectiva de una mayoría de individuos que actúan éticamente.

Pero desde otras perspectivas se ha tendido exactamente a lo contrario.

La sociedad no es posible si no asumimos todos unos denominadores comunes de comportamiento. Y esos denominadores comunes de comporta-

miento, en la medida que definen el proceso social y lo explican en sí mismo, se acaban imponiendo sobre la visión o sobre la concepción personal de la ética.

El resultado, desde mi punto de vista, cuando se acentúa esta segunda perspectiva es catastrófico, porque lo que acaba produciendo una alienación ética. Es decir, el hecho de que traslademos nuestra conciencia a otra parte y que estemos convencidos de que, bien sean las razones de autoridad, bien sean las razones colectivas, bien sea el sentido social de determinados tipos de objetivos, bien sea, ahora estamos en ese momento, el lenguaje correcto en los valores universalizados por los medios de comunicación y de común aceptación, acaba relevándonos del juicio ético. O incluso, cuando lo tenemos acaban suponiendo que el juicio ético colectivo debe de estar por encima del juicio ético individual.

Hoy en día eso está expresado en unas cosas que son enormemente aceptadas. Son mayoritariamente aceptadas. Y que, sin embargo, deberían cuestionarse, desde mi perspectiva, en su presentación y en su lenguaje.

Hoy es absolutamente corriente hablar de un «código ético». Y casi no hay profesión que se precie que no tenga su propio código ético.

Yo sostengo que «código ético» es una contradicción *«in terminis»*. La ética no se reduce a códigos, porque el código es la expresión máxima de la ley positiva, y la ética no es una ley positiva. Es una exigencia vital de actitud recta y moral, que evidentemente está mas allá y como juicio del sistema de codificación que podemos hacer de las conductas. Y la codificación, al ser objetiva, precisamente arroga el sentido de lo relativo, de lo que puede entrar o salir del código, lo que puede o no puede olvidarse, lo que puede introducirse hoy y modificarse mañana.

Y la ética no esta para eso, sino que esta justamente para permanecer como un punto de referencia inamovible e insobornable, mientras vamos haciendo los procesos de codificación que intentan resolver el problema de acción social, a través de los códigos positivos, que son códigos sancionables, y que por lo tanto desde esa perspectiva, cumplen su función, pero no se transcendentizan, ni se constituyen en última *«razio»* del sentido moral, del sentido ético, de nuestro comportamiento.

Decía que es un problema viejo porque la tragedia de Sófocles, *«Antígona»*, lo plantea, con la contraposición, entre los deberes morales asumidos por Antígona, cuando acepta su deber de enterrar a su hermano, con independencia de cual sean sus consecuencias, y por tanto es castigada por el código positivo.

Y por tanto aparecen en contraposición dos actitudes formalmente correctas: el rey que dicta una sentencia y la aplica; y Antífona, que desobedece esa

sentencia por el puro sentido ético y paga las consecuencias terribles de ser enterrada en vida.

Por tanto, el planteamiento es muy antiguo y no se ha resuelto nunca. Ha habido interpretaciones distintas y las seguirá habiendo.

Esto representa la contraposición entre lo público y lo privado. Hegel era partidario de esta interpretación, si representa la contraposición entre la orientación moral suficiente o trascendente y la inmanente e insuficiente, (esta sería la interpretación de Raingal). Y otras posibles. Yo me referiré finalmente a una última, que claro, contrapuesta entre el autor citado y Hegel, parece que es un atrevimiento absolutamente osado, que yo creo que es posible desde las perspectivas actuales hacerlo.

No sólo ese ejemplo nos deja el mundo griego. El juicio de Sócrates, que nos transmite Platón, en el «*Felón*», es el mismo planteamiento del problema. Sócrates anima a sus jueces, a los que dictan su sentencia de muerte, a cumplir la ley. Y él, al mismo tiempo, se niega a hacer una rectificación muy elemental, que en apariencia no esta afectando, en este mundo de hoy, a ningún problema de gran importancia.

Pero Sócrates contrapone clarísimamente las dos funciones: yo me estoy guiando por mi deber y vosotros os tenéis que guiar por la ley. Y esos son dos códigos de actuación totalmente distintos que os van a llevar a tomar una decisión que vosotros mismos no estáis queriendo tomar.

Y esa presentación que nos hace Platón, cuando los propios jueces animan a Sócrates a rectificar y Sócrates les contesta animándoles a ellos a condenar y a no arrendarse ante el cumplimiento de la ley.

Pero los dos planos aparecen sumamente contrapuestos: Cómo la ley puede ser importante, aun contraponiéndose en un momento determinado al sentido ético de una persona. Cuando surgen muchos conflictos políticos hoy en día, a mí personalmente, me duele muchísimo cuando se traslada la acusación del incumplimiento político a la condena o al linchamiento moral. ¿Por qué? Porque una persona puede haber sido alguien que se haya equivocado en política radicalmente, que haya ido en contra incluso de todo el conjunto de organizaciones en los que ha participado, sin embargo puede haber tenido un comportamiento ético impecable, que no es que no pueda juzgarse, no es que no pueda opinarse, pero hay que hacerlo desde otras estructuras.

No es fácil saber, por tanto, cómo se balancea, como se equilibra, entre la necesidad de crear normas objetivas que formen el sustrato y constituyan la realidad de la sociedad, y cómo se ha de defender la idea de que al final queda un último y único juez, en el que cada uno es capaz de definir si ha cumplido en conciencia o no ha cumplido.

Y ese juez es la propia visión introspectiva que cada uno hace de su propia conducta, contextualizada, conociendo los aspectos de las leyes positivas, pero en todo caso aplicando ese último sentido moral, formado, educado, que en todo caso nos acaba diciendo siempre cuándo tenemos que actuar, cuándo estamos actuando bien, y cuándo no lo estamos haciendo, y cuándo tenemos que plantarnos ante la norma positiva y el poder, y cuándo podemos transigir con ella, precisamente en aras del proceso social.

Un profesor mío, que se llama José Gómez Cafarena, escribió dos maravillosos libros de Filosofía Trascendental, de Metafísica Fundamental y de Metafísica Trascendental, donde trataba de encontrar una síntesis entre estas dos posiciones.

Y yo creo que es una síntesis muy interesante para vuestros debates de hoy: «La ética no puede ser solo individual. Pero no es social cuando se colectiviza, sino cuando social significa histórico». Es decir, la conciencia nuestra no está aislada de los procesos históricos de formación del pensamiento de la Humanidad.

A nosotros nos van llegando constantemente nuevas preocupaciones, nuevas perspectivas. Vamos analizando experiencias. Vamos aprendiendo lecciones de la vida. Y vamos recibiendo todo el proceso civilizatorio en nuestra propia educación.

Y a partir de ahí nuestra conciencia no es el capricho que cada uno se planta ante sí mismo para no aceptar deberes sociales, sino que es sencillamente el juicio personal e insobornable hecho en un contexto histórico en el cual nosotros hemos aprendido cosas a las que ya no podemos renunciar, pero que no nos relevan de la responsabilidad individual.

Yo creo que esta versión debería ser más explotada de lo que es hoy, en la que prevalece mucho el balanceo hacia el lado de lo social, del código y de lo colectivo, y nos estamos olvidando de que no es posible construir una sociedad ética sin individuos insobornablemente éticos, independientemente éticos o personalmente éticos.

En todo caso, creo que el hecho de que estos problemas se planteen es una gran esperanza, para un momento que necesita, no diría yo, una *regeneración ética*, no creo que los tiempos de hoy sean peores que los de entonces. Pero ya que estamos reformando, replanteándonos todas las cosas, también esto nos lo tenemos que replantear bien. Replantearlo bien significa precisamente replantearlo en el contexto de la Historia.

Y replantearlo sabiendo todo lo que ya se sabe y no iniciando como problemas nuevos los que son viejos. En todo caso, añadiéndole una perspectiva, que en este curso sí que me parece absolutamente fantástica y en la que hay que insistir mucho, y es el hecho de que las organizaciones sociales, que

cada vez tienen más presencia en el conjunto de lo que es nuestra vida común, nuestra vida como país, nuestra vida como pueblo o si queréis decir la humanidad entera en algunos aspectos, no puede estar formada a partir de sociedades que asumen exclusivamente un objetivo y tratan de insertarse para cumplir ese objetivo dentro de la sociedad, pero olvidando el bien común y olvidando que hay una parte de construcción colectiva en la que todos tenemos una responsabilidad importante.

Y en este sentido, el hecho de que empecemos a pensar que las empresas, las grandes instituciones de enseñanza, de formación, cualquier tipo de organización social, de las que en este momento proliferan como fórmulas para responder a todo el conjunto de dificultades y retos que nos plantea la sociedad que se transforma a gran velocidad y que por tanto está planteando retos diarios, nos obliga a que, más allá del estricto objetivo que nuestras organizaciones tienen, tenemos esa responsabilidad social colectiva, que nos obliga, no sólo a hacer nuestras cosas de otra manera, sino a hacer cosas que no nos serían imprescindibles para nuestro beneficio, nuestro objetivo fundamental, y que sin embargo son una aportación necesaria y en este sentido, social, ética para todo el conjunto de la sociedad en la que estamos insertos.

Yo suelo tener dos principios. Cuando se entra en un curso hay que decir algo y por tanto hay que gastar unos minutos más allá de lo que sería un acto formal de inauguración. Pero cuando se está en un acto de inauguración hay que limitar el tiempo para que esto no acabe siendo la primera lección del curso, porque no se trata de eso. En todo caso, como yo ya no voy a estar, ni voy a aparecer en otros sitios, no podía resistirme en decir algo que viene a resumirse en una palabra.

Considero que estáis en un curso que tiene un tema fundamental para las sociedades de hoy. Que probablemente es uno de los sitios donde se puede tratar esto desde esta perspectiva al mismo tiempo de rigor y de interacción, de diálogo, de debate, el que se suelen plantear en este tipo de cursos. Y que por tanto yo espero mucho de lo que he visto de la organización hasta hoy, del numeroso grupo de alumnos que estáis, y de la temática escogida. Espero mucho de este curso, para repetirlo en otras ocasiones y para ejemplo de otras organizaciones.

X.L.B.

## CONFERENCIA DE CLAUSURA \*

ANTÓN LOSADA

Secretario General y de Relaciones Institucionales  
de la Vicepresidencia de la Xunta de Galicia

El concepto de responsabilidad social es una idea que a mí me recuerda bastante a unos personajes que aparecen en un cuento de Dickens, que todos conocemos y que han marcado la vida de muchos de nosotros y que es el «Cuento de Navidad».

A mí la responsabilidad social siempre me recuerda un poco a los fantasmas de este cuento, a los tres fantasmas que visitaban a Mr. Scrooge: el fantasma de las navidades pasadas, el fantasma de las navidades presentes y el de las futuras. Y que advertían a Mr. Scrooge —que es, yo creo, el prototipo de empresario que todos podemos tener en la cabeza y que tantas veces hemos visto reflejado en el cine, en la televisión y en las novelas— de sus errores del pasado, de los errores que estaba cometiendo en el presente y de las consecuencias que esos errores podrían tener en el futuro.

Creo que toda la cultura de la responsabilidad social, todo lo que se escribe, se investiga, se analiza, todos los modelos de gestión que se están desarrollando intentando integrar esta idea cumplen un poco esa función. Creo que toda la filosofía de la responsabilidad social sirve para recordarle permanentemente a las empresas que quieren seguir el modelo de Mr. Scrooge las consecuencias que eso ha tenido en el pasado, las consecuencias que eso tiene en el presente y las consecuencias que eso puede tener en el futuro.

No sólo es algo que tenemos que hacer porque está de moda, sino como pequeñas inversiones, pequeñas apuestas de futuro en determinados valores y para impulsar determinados elementos dentro de la cultura de una organización, integrarlos y que formen parte de esa cultura, de esa forma de trabajar, de esa forma de relacionarse con el entorno. No sólo es algo que tenemos que hacer para tener buena imagen en los medios de comunicación, ni para superar determinados períodos de crisis o determinados problemas de imagen que podamos tener, sino que realmente es una pieza y elemento fundamental de la competitividad del futuro.

Que las empresas no lo hayan hecho antes les ha cerrado muchas oportunidades de negocio. Les ha cerrado muchas oportunidades de mejora de la productividad. Les ha cerrado muchas oportunidades de obtener mejores bene-

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

ficios. No hacerlo ahora con la intensidad suficiente les sigue cerrando esas puertas. Y sobre todo, no hacerlo ahora, cara al futuro, mantendrá cerradas puertas que ya están cerradas y probablemente cerrará puertas que hoy están empezando a cerrarse, de una manera o de otra.

De forma que cursos como éste, de esfuerzo, de mucha gente por integrar este tipo de valores en la cultura de las empresas no es sólo algo que desde las administraciones tengamos que apoyar, sino que creo que desde las empresas tienen que empezar a reconocerlo como un elemento fundamental de lo que definíamos antes como la competitividad del futuro.

No es algo que se superpone a la cultura empresarial, a la cultura de una organización. No es algo que hay que colgar porque el entorno nos dice que tenemos que colgarlo, sino que hay que integrarlo y que forme parte fundamental de cualquier cambio de una cultura de cualquier organización o de cualquier empresa.

Que no pase lo que pasaba aquí, y los que son gallegos lo recordarán, cuando venían empresas de fuera, en una práctica que antes hacían, y que ahora afortunadamente no hacen. Lo primero que hacían era colocar en su sede social un carro y una reproducción de un hórreo, para trasladar la sensación de que eran empresas de aquí. Pasabas por la puerta de determinadas empresas que venían de fuera, como recordaréis, cuando éramos niños, que lo primero que hacían era intentar asumir una identidad gallega superpuesta.

Sería un grave error utilizar la cultura y las ideas de la responsabilidad social como en ese ejemplo, como una especie de maquillaje que una empresa tiene que ponerse, para no parecer lo que la gente pueda pensar o dejar de pensar que es.

Y realmente creo que las empresas que ganan al futuro, las organizaciones que están mejor preparadas para competir en los mercados del siglo XXI son las empresas que hacen de estos valores un elemento fundamental en el diseño de sus estrategias, en el diseño de sus procesos de producción y también un elemento fundamental en la evaluación de los resultados.

Hay que introducir la responsabilidad social como un criterio que determine el éxito o el fracaso de una organización o de una empresa. A la hora de construir las famosas baterías de indicadores sobre el éxito o fracaso de una organización, creo que la empresa que incorpora la responsabilidad social como un criterio de éxito o de fracaso y que si, al cerrar cada año un ejercicio, sus indicadores de RSC no avanzan satisfactoriamente, considera que ese año es un fracaso, está acertando. Está invirtiendo en el futuro, está realmente preparándose para competir en los mercados del siglo XXI.

Nosotros, desde la Administración, y concretamente desde la Vicepresidencia de la Xunta de Galicia, lo que intentamos es convencer. Hace mucho

tiempo que aprendimos que las sociedades no se cambian por decreto y que este tipo de procesos lo importante no es vencer, sino convencer, que para impulsar estas dinámicas uno puede adoptar dos aptitudes. La primera regular, hacer leyes. Poder decir que has hecho algo. Pero eso no garantiza ningún resultado, simplemente garantiza que tenemos otra ley, otra regulación, otro decreto, que se cumplirá o no se cumplirá, en la medida que los diferentes actores sociales, voluntariamente, acepten o no su cumplimiento.

El otro camino, que nosotros hemos escogido, es el camino del convencer. Es el camino de hacer apostolado en torno a la responsabilidad social. Como saben, desde la Vicepresidencia de la Xunta de Galicia gestionamos todo el área de servicios sociales, el área de bienestar social, el área de igualdad.

Pero nosotros pensamos que además de regular tenemos que hacer un trabajo de interacción, de dialogo, de debate, de convencimiento de los diferentes actores sociales, de las organizaciones, de las empresas, de los colegios profesionales, de los sindicatos, del Tercer Sector, para convencerlos de dos cosas: primero, la responsabilidad social es una apuesta de futuro; segundo, la responsabilidad social es un elemento fundamental para la competitividad del futuro. Incorporar, acelerar el proceso de incorporación, de los valores de la responsabilidad social y sobre todo de los modelos de gestión que incorporan esos valores como un núcleo fundamental en su funcionamiento, no es una pesada carga que alguien les impone, sino que es una ventaja que están ganando. Es un terreno en el que están adelantando a sus competidores, a sus homónimos.

Por esto hemos puesto en marcha diversas iniciativas. La mas importante, la que en estos momentos mas nos ocupa, es la suscripción de un «Acordo galego por el fomento de la responsabilidad social». Llevamos más de un mes intercambiando documentos con todos los colegios profesionales, con las asociaciones empresariales, con el tercer sector, con los sindicatos. Tenemos ya un borrador prácticamente ultimado. Y nuestra idea es que este documento, este gran «Acordo galego por el fomento de la responsabilidad social» pueda ser una realidad antes de que todos nos vayamos de vacaciones.

Sabemos que no va a cambiar nada sustantivo. Este «acordo» no supone la incorporación de ningún tipo de medida regulativa. Es sobre todo un gesto que la Vicepresidencia de la Xunta de Galicia quiere hacer, rodeado de los principales actores de la responsabilidad social. Es una señal que queremos emitir a la sociedad de que esto es importante, nos importa y estamos comprometidos. Todos estamos comprometidos.

Y la otra línea de trabajo que hemos iniciado es la de incentivar la incorporación de los valores de la RSC en la cultura de las organizaciones. Voy a citar sólo dos ejemplos, los dos desde la Consellería de Innovación, que dirige el Conselleiro Gonzalo Blanco, que acaban de poner en marcha dos líneas de

ayudas: una dirigida al mundo empresarial y que subvenciona, incentiva económicamente, sufraga parte de los costes de la incorporación de modelos de gestión que incorporen criterios, instrumentos y mecanismos de responsabilidad social. Se trata de incentivar a las empresas para que promuevan la igualdad entre sus trabajadores, la conciliación de la vida personal y laboral o para que promueva la incorporación de modelos de gestión que apuesten por el desarrollo sostenible.

La segunda línea, iniciada también en colaboración con la Vicepresidencia, es la misma idea de incentivar económicamente la incorporación de los valores, de los instrumentos para la responsabilidad social al Tercer Sector, al mundo de la ONG's, al mundo de las asociaciones, de los prestadores de servicios sociales.

Creemos que éste es el camino correcto, el camino que tenemos que seguir, no sólo para que el cambio se produzca de una manera simbólica en el mundo regulativo y en el mundo de las declaraciones, sino que también se produzca donde importa, en el campo de batalla, en el mundo de los negocios, de los servicios sociales, de las organizaciones sindicales, de los colegios y de la actividad profesional.

Y por eso es especialmente importante para nosotros contar con el apoyo de organizaciones tan comprometidas como Forética.

A.L.

# INTRODUCCIÓN

JOSÉ MANUEL VELASCO

Presidente de Forética

Aunque lo esté, la responsabilidad social no es una moda, sino la necesidad de las organizaciones empresariales de sistematizar las relaciones con los grupos de interés («stakeholders» en la expresión anglosajona) que van más allá de las obligaciones contractuales, jurídicas y comerciales. No basta con integrar las preocupaciones sociales y medioambientales, sino que es imprescindible interactuar con el entorno a partir de convicciones, valores y conductas.

En Forética creemos que la cumbre está en el camino. Y queremos contribuir a que empresas y entidades sociales dispongan de una hoja de ruta que facilite la aplicación de políticas de gestión ética y responsabilidad social. La cima del proceso es compartida con todas las áreas de la organización, porque no es otra que la excelencia en la gestión y en la valoración.

Como todo proceso empresarial, la gestión ética y socialmente responsable requiere un sistema. La norma SGE 21, única de raíz hispana que certifica la gestión ética, aporta un camino y una guía para circular con orden por la senda de la responsabilidad social. Si bien la norma es el camino más recto posible, todas las vías son buenas cuando el destino lo merece. Por ello, en Forética promovemos el intercambio de experiencias, escuchamos con atención las iniciativas, especialmente de nuestros socios, y contribuimos a la divulgación de las mejores prácticas. No en vano, somos un foro multidisciplinar y multistakeholder, un lugar de encuentro e interacción entre los agentes que creen en la ética y la responsabilidad social como un valor empresarial.

En esta línea, Forética desarrolla sus actividades en los campos de la promoción y la formación. El curso que anualmente celebramos en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo responde a este empeño en informar y formar a profesionales para que gestionen eficazmente las relaciones con el entorno de sus organizaciones. Una actividad académica de la que podemos presumir sobremanera por el compromiso de los alumnos, cuya dedicación nos anima a renovar nuestro empeño en la formación como vector de conocimiento y proyección de las virtudes que atesora la gestión ética.

Predicar, dar trigo y cosecharlo. La trilogía esencial de la gestión ética y socialmente responsable tiene su principio en los valores corporativos, guías de conducta que no pueden permanecer ajenas a las tendencias sociales emergentes.

Incluso cuando se predica en el desierto cabe la posibilidad de que alguien escuche la plegaria; sin embargo, no basta con prometer, hay que comprometerse, se debe pasar a la acción. Dar trigo es intentarlo, promover con sistema políticas coordinadas de responsabilidad social y apuntar a objetivos posibles. No se trata de hacer muchas cosas, sino de que hacerlas bien, con principios y orden. Cada paso, por pequeño que sea, debe ser firme.

Finalmente hay que cosechar el trigo, es decir, comunicar los avances. Hay una diferencia clara entre presumir y exhibir un sano orgullo por el trabajo bien hecho, máxime si esa labor beneficia a terceras personas. Pero, más allá de la propia satisfacción está la obligación de informar para que otros colectivos puedan juzgar la labor realizada, para que las conductas queden acreditadas y se establezcan referencias cuantitativas y cualitativas. La comunicación de la gestión ética y socialmente responsable es un proceso básico en los albores de esta disciplina. Se debe predicar con el ejemplo, con el buen ejemplo, y contagiar a todos aquellos que están predispuestos para mejorar sus comportamientos, adquirir compromisos sociales y trabajar, desde la humildad de su posición relativa, por la reconstrucción de un mundo más equilibrado y responsable consigo mismo.

La presente publicación recoge las muchas y buenas ideas que, con este fin noble, reunió en A Coruña a un centenar de ponentes y alumnos durante el curso acogido por la Universidad Internacional Menéndez y Pelayo. Una buena oportunidad para seguir aprendiendo.

J.M.V.

CAPÍTULO 1:  
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
DE LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE  
LOS PODERES PÚBLICOS



# EL CONTEXTO POLÍTICO DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

PEDRO FRANCÉS

Profesor de Ética Empresarial. Universidad de Granada

## 1. RSE Y LA CONCEPCIÓN DE LAS EMPRESAS

En un reciente artículo, J.M. Lozano escribe que «el debate sobre la RSE es, en último término, un debate sobre la empresa, sobre una determinada visión de la empresa»<sup>1</sup>. Tal afirmación puede resultar sorprendente para ciertos empresarios, periodistas, activistas y socios de ONGs, estudiantes, sindicalistas, consumidores, y el largo etcétera de grupos y personas recientemente interesadas por este concepto. Para la gran mayoría de estos grupos, la responsabilidad empresarial, convenientemente reducida a sus siglas «RSE», es una moda manejable, un nuevo tema (o sólo un nuevo lenguaje) para los cursos de gestión, o una ocasión para reformular viejas demandas sindicales o políticas. Desde el otro lado de la barrera, la RSE es un aro por el que tienen que pasar, quieran o no quieran, las grandes empresas en su dura tarea de controlar ciertos riesgos que afectan a su reputación. De paso, pero sólo de paso, la idea puede convertirse en una oportunidad para que alguna empresa mediana con iniciativa dé su perfil bueno en las fotos y se anote un tanto favorable para su imagen, o avance unos puestos en la carrera por capturar recursos públicos. Todo esto a la sombra de una tendencia convertida, al parecer, en política de la UE y de algunos Estados y gobiernos regionales. Pero en general, los términos más ambiciosos los introducen no los empresarios, trabajadores o consumidores, sino los académicos y, en parte, los políticos.

¿Por qué emplean los académicos y los politólogos esos términos grandilocuentes: «una visión de la empresa», «cambio de paradigma»<sup>2</sup>, etc.? Desde luego se hacen —nos hacemos— eco de lo que creemos es una tendencia histórica que ha configurado un contexto en el que las empresas que deseen mantener un grado suficiente de legitimidad e implantación social a largo plazo *necesariamente* habrán de evolucionar hacia una asunción e integración de sus responsabilidades ampliadas —de lo contrario, serán excluidas del

---

<sup>1</sup> Lozano, J.M., «De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)», en *Papeles de economía española*, 108 (2005) 40-62; p. 58.

<sup>2</sup> El término «cambio de paradigma» ha sido empleado por R. Patrus en «De la necesidad y de la posibilidad de la integración entre Ética y organización», en P. Francés (comp.) *Ética empresarial. Una responsabilidad de las organizaciones*, Caracas, VELEA, 2004; pp. 55-74. Sobre la interpretación política de la transformación de las empresas, véase D. Held *Global Covenant*, Cambridge, Polity Press, 2004; en esp. Parte I.

mercado y la sociedad. Este contexto viene determinado por los siguientes factores: la globalización financiera, mercantil y, sobre todo, de la información y la tecnología; la rápida evolución de las demandas/exigencias de los consumidores en las sociedades avanzadas; el poder de los medios de comunicación de masas y la aparición de Internet; la transformación del papel del Estado y la re-definición de la «sociedad del bienestar»; el carácter de oligopolio global de la mayoría de los sectores económicos clave, con la constante vigilancia entre competidores que implica.

Este contexto conduce necesariamente al debate sobre la RSE porque acarrea una mayor visibilidad de las empresas. Las empresas tienden a envolverse en un velo de opacidad, de modo que al consumidor, al ciudadano, se le presenta únicamente un producto y su marca (y se le ocultan las condiciones de producción, las estrategias de comercialización, las políticas corporativas, etc.); al administrador público, al político, se le ofrece, en el mejor de los casos, la información legalmente obligatoria siempre con el sesgo que más favorece a la empresa; al ciudadano, al activista, a la competencia, se le suministra pura propaganda. El control de las empresas sobre su propia imagen, a través del control de la información desvelada, nunca fue perfecto, pero sí satisfactorio en la era de los medios de comunicación de masas. Sin embargo, en este momento no es siquiera posible. Las actuales tecnologías de la información hacen a las empresas *en cierta medida transparentes (o al menos translúcidas), quieran o no*. Esa transparencia impide escurrir el bulto ante una serie de demandas que se identifican fácilmente:

En primer lugar, las demandas de los consumidores. Muy pocos consumidores en los países desarrollados se engañan sobre las condiciones económicas y sociales que les permiten *a ellos, pero no a otros* disfrutar del nivel de vida que disfrutan. Ello no impide que la mayoría de nosotros obviemos este incómodo hecho y sigamos participando en un sistema insostenible; pero es previsible que esa participación tenga tintes cada vez más críticos. Con su voto político y económico, los ciudadanos/consumidores expresan ya, y lo harán mucho más en el futuro, sus intereses y preocupaciones sobre el modelo económico y las condiciones de vida y empleo que éste impone local y globalmente. El consumo es y será una vía de expresión de preferencias políticas que afectan a ámbitos inicialmente ajenos a la pura lógica empresarial, tales como la sostenibilidad de las actividades económicas, el modelo de explotación de los recursos naturales, el respeto a los derechos humanos y laborales, el desarrollo de los pueblos.

En segundo lugar, las demandas de los Estados, como instituciones políticas que representan a la sociedad. Desde la primera crisis energética en los años setenta del pasado siglo se advierte que el llamado Estado del Bienestar es insostenible. Sus presupuestos económicos —bajos precios energéticos, autarquía o fuerte proteccionismo comercial, activas políticas industriales—

no se dan, por diversas razones, en el presente. Sus presupuestos jurídico-políticos —opción por los sistemas públicos de salud, educación, seguridad social y pensiones, garantía constitucional de los derechos sociales y económicos— han de replantearse, puesto que los Estados no pueden garantizar la viabilidad financiera del modelo a largo plazo. Si no se quiere renunciar a los derechos de segunda y tercera generación, las empresas han de asumir un papel activo, alineado con las políticas locales, estatales y supra-nacionales. El pacto socio-político-económico del Estado del Bienestar ha de dar paso a un nuevo pacto, y en este nuevo marco se demanda a las empresas que ocupen un papel protagonista para, en diálogo con otros actores sociales, definir el tipo de sociedad que queremos construir.

En tercer lugar, las demandas de los inversores y mercados financieros. Los escándalos contables<sup>3</sup> y los permanentes conflictos de intereses entre directivos y accionistas de las grandes empresas cotizadas, han conducido a códigos de gobierno más completos y estrictos. La atomización y el volumen de los mercados de capitales ha convertido en propietarios de las grandes empresas cotizadas a amplios sectores de la sociedad (directamente o a través de instituciones de inversión y fondos de pensiones). Pero esa parte, generalmente mayoritaria, de la propiedad de las empresas cotizadas suele estar dividida, poco o nada organizada, y mal representada en los órganos de gobierno. La necesidad de mantener la confianza en las personas y órganos de decisión ordinarios de las empresas ha de estar basada, por tanto, en principios generales, ya que no es posible para un accionariado cambiante y sin representación directa vigilar a los ejecutivos. Esto explica las iniciativas tomadas por los reguladores de los mercados para asegurar la transparencia, el buen gobierno y el cumplimiento normativo en las grandes corporaciones. Los códigos de buen gobierno deberían tener, y en parte tienen, un doble efecto: por un lado refuerzan y complementan las obligaciones legales en las que se basa la confianza de los mercados; por otro, deberían robustecer la tradición de la ética de la dirección de empresas, como ética profesional específica, que pondría la integridad de los gestores al servicio de los intereses legítimos de los accionistas e inversores, y de la sociedad en general. En conjunto, el ya largo debate en torno a la reforma del gobierno corporativo tiende a enfatizar la idea de que las empresas cotizadas son instituciones clave para la sociedad y sus directivos tienen, por tanto, responsabilidades que van más allá de la cuenta de resultados.

No hay que olvidar, por último, que estas presiones, que podemos llamar externas, conviven con las demandas y presiones «clásicas» de una empresa, como organización de factores para la producción de bienes o servicios en mercados en competencia. Las relaciones laborales, la gestión de las perso-

---

<sup>3</sup> Ver, por ejemplo, Stiglitz, J., *The Roaring Nineties*, Londres, Penguin Books, 2003; Fox, L., *Enron: The Rise and Fall*, Nueva York, John Wiley & Sons, 2003.

nas, la siempre creciente presión de la competencia, la necesidad de innovar. Todas estas cuestiones adquieren tintes nuevos en el contexto actual. Sólo a modo de ejemplo pensemos cuántos conflictos laborales no se plantean como una confrontación de clases, sino como verdaderas decisiones geoeconómicas, donde los sindicatos han de emplear en sus argumentos, no derechos sociales, sino razones de política internacional que a veces ocultan conflictos de intereses severos *entre los propios trabajadores del primer mundo y los trabajadores de países en desarrollo*. O cómo la plena incorporación (relativamente reciente en España) de las mujeres a las empresas ha introducido en el panorama de las relaciones laborales temas como la conciliación, la flexibilidad de horarios, etc.

Todo esto sitúa a las empresas en un contexto que no pueden eludir, puesto que la propia sociedad es su medio: las empresas *necesitan* ciudadanos con rentas constantes y seguras, y confianza en sus instituciones y en su modelo de organización política; *necesitan* un sistema de formación que les provea de empleados con los conocimientos, actitudes e incentivos adecuados para formar parte de las organizaciones adhiriéndose a sus objetivos; *necesitan* un regulador que asegure un entorno fiable; y *necesitan* un contexto internacional estable, sin amenazas y riesgos evitables.

Se plantea, así, un reto para las empresas. Y el debate sobre la RSE no es más que el nombre que ha adquirido el debate sobre cómo afrontar este reto. En este debate se pueden distinguir dos grandes posturas, que llamaré, respectivamente, el «programa débil» y el «programa fuerte» de la RSE.

El «programa débil» se basa en un análisis conservador del reto planteado: los cambios traídos por la globalización son básicamente cambios de actitud en las personas y de magnitud en las relaciones económicas, pero no se trata de cambios substanciales. Tales cambios pueden, por tanto, afrontarse sin transformaciones radicales en las empresas. La RSE es simplemente una demanda de las sociedades más informadas y exigentes, que *puede* responderse con los recursos actuales de las empresas: mediante adecuadas estrategias de comunicación, políticas de imagen, relaciones con las administraciones y con los interesados, etc. Estas estrategias pueden incluso incluir la adopción de códigos de conducta, publicación de memorias de sostenibilidad o el apoyo a ONGs y sus causas. Pero esto se interpreta en todo caso como parte de las estrategias de cualquier empresa, instrumentales para el objetivo de la rentabilidad máxima y la consiguiente satisfacción de los accionistas o propietarios.

Este programa débil puede ser fomentado inadvertidamente por las autoridades públicas cuando incentivan políticas de RSE bajo el supuesto de que tales políticas contribuyen a la competitividad o la rentabilidad a largo plazo de las empresas. O cuando, en el diálogo con las propias empresas, aceptan tales políticas parciales como signos de responsabilidad empresarial.

El «programa fuerte» parte de una percepción más intensa de las transformaciones y riesgos a que se enfrentan las empresas y sociedades. La toma de conciencia plena sobre los riesgos medioambientales y las transformaciones socio-económicas que dibujan el mundo actual induce una actitud de radical re-planteamiento sobre el papel de las grandes empresas como organizaciones líderes y armazón de la sociedad. Esta conciencia llevaría a algunas organizaciones a un debate profundo sobre el concepto mismo de empresa y el concepto de éxito, o de beneficio. Desde este punto de vista, las acciones o políticas de RSE se perciben como elementos de una tendencia más profunda hacia la re-definición de las relaciones económicas. Para el programa fuerte de la RSE, tienen particular importancia los intentos de medir y valorar los intangibles, los modelos de información corporativa que incorporan los beneficios y riesgos sociales y medioambientales, el ejemplo de ciertos sectores de economía social, la cooperación con organizaciones sin ánimo de lucro, la contribución de las empresas a objetivos de desarrollo, la alineación voluntaria con objetivos planteados por tratados internacionales, etc.

El programa fuerte de la RSE supone una re-definición del papel de las empresas en la sociedad global *porque* supone una re-definición del concepto mismo de empresa, del concepto de beneficio (más allá del beneficio contable o del retorno sobre la inversión).

Las dificultades para que este programa fuerte de la RSE tome impulso son obvias: pocas organizaciones abrazan sin reticencias una visión del negocio y de la sociedad que es aún sumamente minoritaria. Se trata además de una visión que se opone a la mentalidad tradicional predominante en el mundo de la dirección de empresas, y al esquema de gestión dominante en las escuelas de negocio. No obstante, la apertura de un debate público sobre la cuestión abre una puerta a la esperanza. La reciente comunicación de la Comisión Europea<sup>4</sup> alienta este programa fuerte señalando entre sus recomendaciones fundamentales la integración de la RSE en el currículo académico de las Universidades y Escuelas de Negocios europeas, así como en todas las áreas de gestión de las empresas. El programa fuerte se impondrá si se consigue difundir en la ciudadanía una apreciación positiva, a la vez que crítica, sobre el papel de las empresas, y a la vez se hace ver a las empresas que tanto los consumidores como las autoridades públicas sólo están dispuestos a respaldar a las organizaciones responsables.

---

<sup>4</sup> «Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility», Comunicación de la Comisión Europea al Parlamento, el Consejo y el Comité Económico y Social, de mayo de 2006 (el texto completo en español puede verse en el sitio web de Forética: [www.foretica.es](http://www.foretica.es)).

## 2. EL CONTEXTO POLÍTICO

La política sigue siendo la arena principal en los debates públicos. Pese a la dificultad para ocupar un espacio público saturado y especializado, el debate y las iniciativas políticas se abren paso indiscutiblemente con mucha más fuerza y poder de convocatoria que las iniciativas privadas. En este sentido, las empresas y la economía en general tiene una relación biunívoca con el poder político: por un lado lo condiciona, pero por otro ha de adaptarse a sus direcciones y estrategias, que representan, o tratan de representar las preferencias sociales.

La política establece, así, el contexto normativo e ideológico en el que operan las empresas. Este contexto tiene en Europa, como sabemos, varios niveles. En materia económica, con muchos sectores totalmente liberalizados (es decir, mercados comunes, entre los que destaca el de capital y empleo) y un Banco Central Europeo, hay pocas dudas sobre que las líneas maestras ha de marcarlas la autoridad comunitaria. No obstante, estas líneas han de ser implementadas por cada legislativo y ejecutivo nacional, autonómico, regional y local, así como por las autoridades normativas especializadas (por ejemplo, la CNMV, la Comisión Nacional de la Energía, el Banco de España, etc.).

En definitiva, el contexto político es complejo, robusto, y tiene un papel destacado en el impulso de la RSE, tanto si hablamos de un programa débil como de uno fuerte.

En cuanto a las directrices europeas, está claro que la Comisión ha acertado en un planteamiento que se acerca más al programa fuerte, quizá debido a que la RSE es responsabilidad conjunta de las comisarías de Economía e Industria, y de Empleo y Asuntos Sociales. Este acierto parte de la estrategia de Lisboa, establecida en el año 2000 y que, a través de las entonces imprevisibles turbulencias geopolíticas y el relativo fracaso de la Constitución Europea, ha logrado mantener el rumbo, si bien no con la velocidad planeada. Desde la primera comunicación en la materia, de 2001, y a través de diversos documentos, la Comisión siempre ha concebido la RSE como una apuesta estratégica de la economía europea. Inicialmente, como una contribución voluntaria de las empresas a la sostenibilidad ambiental y al crecimiento sostenible con creación de empleo de calidad y cohesión social; más recientemente, como una contribución de las empresas a determinadas políticas públicas: ambientales, sociales, formativas, salud pública, cohesión, etc. En todo caso, la Unión ha dedicado fondos y ha fomentado iniciativas enfocadas a la difusión e implantación de la RSE en las grandes empresas europeas, y a la investigación y formación en la materia<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> El foro CSR Europe, así como la EABiS (European ACademy of Business in Society) son ejemplos de ello. En la Comunicación de 2006, se da un paso más y se lanza la «Alianza Europea por la RSE», un «paraguas político» para todas la iniciativas existentes o por venir, en materia de RSE.

Si la Comisión apuesta por un programa fuerte, de transformación progresiva de las empresas europeas para transformar la economía europea y hacer de la RSE un signo distintivo de un *modelo de negocio*, la traducción nacional de estas directrices ha sido desigual, lo que ha ocasionado, a su vez, que la adhesión de las empresas sea todavía minoritaria y muy divergente, sin criterios comunes. En España, el debate se abrió en la pasada legislatura y continúa en esta, habiendo llegado a un primer punto intermedio de conclusiones, plasmado en el documento final de una Subcomisión Parlamentaria sobre RSE. El tema principal del debate, que por ahora está zanjado, es la conveniencia o no de legislar sobre RSE, es decir, de hacer algunas medidas ampliamente aceptadas como signo de responsabilidad empresarial *legalmente obligatorias*. En principio se ha abandonado esta estrategia, aceptando los argumentos de las empresas. Lo cierto es que la sobreadundancia de legislación nacional e internacional sobre condiciones laborales, seguridad, protección de consumidores, medioambiente, etc. haría un tanto redundante la legislación adicional. Por otro lado, el carácter voluntario de la RSE permite la diferencia competitiva y el fomento de la misma mediante *incentivos* positivos.

En este punto inciden las administraciones públicas de distintos niveles, que quizá son las primeras autoridades (el menos en España) que han comenzado a dar pasos tangibles hacia una valoración real de la RSE, mediante la implantación de medidas concretas de premio a las empresas que demostradamente mantienen políticas de RSE. Así, algunas comunidades autónomas y entidades locales, favorecen la contratación pública de empresas que cumplen algunos requisitos, o que tienen políticas acreditadas que muestran su responsabilidad. Dado que no se trata de obligaciones legales, estos criterios no pueden ser excluyentes, pero sí tenidos en cuenta en la adjudicación de contratos o concesión de ayudas. Este tipo de medidas, y otros incentivos que pueden diseñarse, son ejemplo del compromiso público con la RSE.

Posiblemente, ese compromiso es un reflejo todavía pálido de las preferencias de la mayoría de la ciudadanía que quizá no tiene la información o el nivel de renta suficiente como para expresar en el mercado, mediante un consumo responsable, unas actitudes que ciertamente sí posee. De este modo, el contexto político para la RSE es un marco que incentiva y premia la RSE, que apuesta desde el más alto nivel por un programa fuerte, por una verdadera revolución silenciosa en la visión de lo que es una empresa, y que expresa una conciencia ciudadana creciente sobre el papel que juegan las empresas en una economía global en la que los gobiernos tienen un poder económico limitado. Se trata por tanto de un contexto que un directivo, un empresario, haría muy mal en pasar por alto, si tiene algún aprecio por su futuro y el de su empresa a medio y largo plazo.



# EL CONTEXTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA UNIÓN EUROPEA \*

PEDRO ORTÚN

Director DG Empresa, Comisión Europea

El tema que me han pedido que os presente es el contexto de la responsabilidad social empresarial en la Unión Europea. Por lo tanto voy hacer un breve resumen de donde venimos, donde estamos, y hacia donde la Comisión piensa ir, en colaboración con los demás actores implicados en este proceso, que es apasionante.

Entiendo que todos habéis sido seleccionados, de alguna forma, por vuestro interés y vuestros estudios previos en el tema, no voy a contaros la historia de los años 80-90, ni siquiera del 2000.

Voy a empezar con las conclusiones del foro «*Multistakeholders*», que trabajó durante casi dos años, desde mediados del 2002 hasta junio del 2004, en un proceso, que como tal proceso fue muy positivo. Fue una experiencia única que agrupó por primera vez, yo creo, a nivel europeo a asociaciones empresariales, sindicales, ONG's, (tanto del ámbito de Derechos Humanos como del ámbito medio ambiental), a observadores de organismos internacionales, como el Pacto mundial, la OCDE, la OIT, observadores del Consejo de Ministros de la Unión Europea y del Parlamento Europeo.

Ha sido una experiencia compleja, pero muy positiva. Como tal proceso ha permitido limar y converger en el entendimiento mutuo, de lo que es, lo que puede y deber ser la responsabilidad social de la empresas a nivel europeo, y ya también a nivel internacional.

Este proceso acabó con un informe, en el cual se plasmó el acuerdo entre todas las partes, en dos de los tres grandes grupos de recomendaciones que dicho foro propuso: en el ámbito de la necesidad de una mayor sensibilización de todos los actores y todas las organizaciones implicadas en este proceso, y en el ámbito de la necesidad del desarrollo de competencias básicas para todos los actores implicados en este proceso.

Y también concluyó con unos claros y diferentes enfoques en cuanto a otros tres temas: los instrumentos que podrían facilitar la convergencia de esas prácticas de responsabilidad social a nivel europeo; el papel relativo que deberían tener las empresas en relación con los otros actores; y el papel de las Administraciones Públicas, sobre todo a nivel europeo.

Estas divergencias tienen su raíz fundamentalmente en el hecho de que en el Foro, como tal, no participaban empresas individuales, sino que participa-

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

ban organizaciones empresariales, participaban sindicatos, a nivel de las organizaciones europeas, organizaciones empresariales europeas, ONG's a nivel europeo o internacional: son unos actores importantes, pero no son los actores principales de este proceso, que vienen a ser las empresas individuales, junto con sus «*stakeholders*» en el ámbito de cada empresa.

El intentar llegar a acuerdos a nivel supranacional y europeo, en este tema que está tan basado en la concepción individual de los valores de la empresa, de los valores de los trabajadores, o de la ONG se demostró difícil.

Este informe, al final del Foro, se finalizó en junio 2004.

Por esas fechas coincidió la renovación del Parlamento Europeo, la posterior renovación de la Comisión Europea y ello dió lugar, mientras se constituía la nueva Comisión Europea, a finales del 2004, a un período de reflexión y de discusión interna en la Comisión, liderado por los dos comisarios responsables de este tema, que han sido mi Comisario, el vicepresidente Günter Verheugen y el Comisario de Asuntos Sociales y Empleo, el checo Vladimír Špidla. En este período, se intentó enmarcar todas las reflexiones de responsabilidad social en lo que se ha llamado la Estrategia Renovada de Lisboa, que se adoptó en el año 2000, pero que se ha revitalizado, con un nuevo impulso, a principios del 2005, con el título o el término de «Estrategia para un mayor crecimiento y una mayor y mejor calidad del empleo a nivel europeo», entendiendo esa estrategia no como una alternativa al objetivo más general de desarrollo sostenible, objetivo general de todas las Administraciones, cada vez más a nivel europeo y mundial, sino para alcanzar dicho objetivo general en el marco creciente de la actual globalización.

En esta estrategia, los Estados Miembros se comprometieron a facilitar el mejor marco posible a nivel económico y jurídico, el más favorable, para que las empresas puedan crear más riqueza, más y mejor empleo. Pero a su vez, la Comisión y los Estados Miembros han pedido a las empresas europeas, que incrementen sus esfuerzos para implantar conductas y prácticas responsables, como elemento importante para la contribución de cada empresa al logro del objetivo de desarrollo sostenible.

El objetivo fundamental de esta estrategia es que las empresas sean competitivas y por tanto sean capaces de crear más riqueza y empleo, pero que sean competitivas de una forma responsable y de una forma sostenible.

Por lo tanto en base a estrategia, se ha elaborado la Comunicación sobre Responsabilidad Social de marzo del 2006, con un objetivo, que ese sí que es común a todos los actores implicados en este proceso: el intentar que el mayor número posible de empresas europeas implanten de forma integral en sus estrategias esas prácticas de responsabilidad social empresarial. (RSE)

Este es el objetivo clave, porque, a finales del proceso del Foro europeo, a mediados del 2004, se habían identificado, aunque no hay cifras exactas,

alrededor de 400-500 empresas, la mayoría de ellas grandes y un número pequeño de PYMES, que conscientemente estaban implantando y desarrollando esta estrategia a nivel europeo.

Esas cifras de unas 500 empresas europeas, si se comparan con 40.000 empresas grandes, es decir, con más de 250 trabajadores y con unos 25 millones de pequeñas y medianas empresas, de entre 10 y 250 empleados, nos dicen que estamos todavía muy lejos de tener una masa crítica suficiente y que haya un número significativo de empresas que estén implantando, dichas prácticas de RSE.

El objetivo básico de la estrategia de la Comisión, de la estrategia de todos los Gobiernos y de la estrategia que he visto en el informe de la Subcomisión del Congreso de los Diputados, es cómo podemos hacer, a nivel de las Autoridades Públicas, para que el número de empresas que de forma consciente, integral y responsable se dedique a implantar y a desarrollar prácticas de RSE, se incremente lo más rápidamente posible y de forma significativa.

Este objetivo es el que la Comisión ha intentado afrontar y plasmar en la Comunicación que se adoptó en marzo de este año.

A. En esa Comunicación se han definido, primero, los principios básicos para decidir el enfoque de la Unión Europea en este proceso:

Primero, recordar y confirmar el carácter voluntario de estas prácticas de RSE, que van más allá de las obligaciones legales que tienen que cumplir las empresas en su diversos ámbitos de actuación, tanto local, regional, nacional o internacional.

La segunda premisa básica es el reconocer el papel de liderazgo, el papel primordial de la empresa individual en todo este proceso. Porque al final son las empresas las que tienen que hacer frente a sus objetivos, no solo de creación de riqueza, de beneficios y de creación de empleos, sino al objetivo, cada vez más frecuente, de hacerlo de forma responsable y sostenible.

El tercer principio básico, que está detrás del enfoque de la Comisión Europea, es que eso no es suficiente: es necesario, pero no es suficiente.

Estas prácticas tienen que ser desarrolladas por las empresas, pero en estrecha colaboración e implicando desde el principio a sus propios agentes, a sus propios «*stakeholders*», tanto los internos, como pueden ser los trabajadores y los accionistas, de alguna forma, como a los agentes externos: la sociedad civil, las autoridades locales de las comunidades donde estén ya implantadas, de los proveedores, de los clientes, de los organismos financieros con los que trabajan, etc...

Por lo tanto, la RSE tiene que ser un proceso participativo.

Y con esos principios básicos, el enfoque fundamental ha sido no el desarrollar un marco europeo rígido, único, para fomentar estas prácticas de RSE, sino reconocer que el papel fundamental recae sobre las empresas.

Ahora bien, ello implica que también recae sobre ellas la responsabilidad fundamental para que este proceso sea un éxito: esto lo repetimos siempre, porque han habido críticas y las hay, diciendo que esto es dar demasiada confianza a las empresas en este proceso.

Es cierto, esta Comisión ha apostado por la capacidad de iniciativa y de respuesta de las empresas pero a su vez ha puesto una carga y una responsabilidad muy importante en las empresas para que este proceso sea un éxito: dependerá de cómo las empresas lo lleven a cabo, en colaboración con sus «*stakeholders*».

B. Entonces, ¿cuáles han sido las principales líneas de actuación de esa Comunicación, de marzo de 2006? ¿Cómo la Comisión ha intentado, o está intentando, contribuir a este proceso?

B.1. Primero, la Comisión lo hace elevando el nivel político del concepto y del proceso de la responsabilidad social empresarial.

En la propia Comisión Europea, en el Colegio de comisarios, que son los que definen la política a nivel de la Comisión, éste ha sido uno de los temas más debatidos últimamente: en las últimas semanas antes de la adopción de la Comunicación, y durante el mismo día de su adopción, en la reunión del Colegio de comisarios, éstos dedicaron más de una hora a discutir, a matizar, y hasta redactar alguna frase del informe. Esto quiere decir, que el nivel político se ha reforzado con respecto al de la anterior Comisión.

Se ha reforzado también a nivel del Consejo europeo. Si leéis las conclusiones de la Presidencia Consejo del mes de marzo del 2005, así como las de marzo del 2006, hay referencias al proceso de RSE.

Y se va a seguir reforzando con la discusión en este otoño en el Parlamento Europeo, que está preparando una resolución nueva sobre la Comunicación de la Comisión.

También el Comité Económico y Social europeo ha decidido hacer un informe y acabarlo de aquí a finales de este año.

B.2. Segundo, y quizás más importante sea que la Comisión ha reconocido y ha dado un apoyo político importante a una iniciativa nueva o relativamente nueva, diría yo, que es la «*Alianza Europea para la Responsabilidad Social Empresarial*».

Es la iniciativa de un grupo de empresas, apoyado por dos o tres organizaciones europeas, como son la (UNICE, la CEOE a nivel europeo, para entendernos) la UEAPME, que es la asociación europea que mayor número de

PYMES integra; y, sobre todo, la red de empresas individuales más importante que hay a nivel europeo en materia de responsabilidad social que es la «*CSR Europe*», que agrupa a las empresas que comenzaron desde el año 1995 a intentar elaborar una estrategia de RSE a nivel europeo.

La Comisión ha apostado por apoyar esta iniciativa para intentar convertir, o confirmar a Europa como el «polo de excelencia», cómo se llama en la Comunicación, en materia de responsabilidad social a nivel mundial, tanto en las iniciativas a nivel europeo, como a nivel internacional. Es fundamental que las prácticas que se desarrollan en Europa, por las empresas europeas, también sean igualmente seguidas y implantadas en sus actuaciones y sus iniciativas en los países terceros y, sobre todo, en los países en vía de desarrollo.

La Comunicación ha adjuntado como anexo el documento «constitutivo» de la *Alianza*, que define unas ocho o diez prioridades de actuación en temas concretos en los cuales las empresas, que han declarado y están declarando su apoyo a esta iniciativa, van a desarrollar y van a demostrar que en esas ocho o diez áreas de actuación van a multiplicar sus iniciativas.

Este es un instrumento que esperamos que sea útil para movilizar a un número mayor de empresas, grandes y pequeñas, así como a sus grupos de interés, para que aumenten su compromiso en temas sociales, medio ambientales, éticos, y por lo tanto, para contribuir así al objetivo general de desarrollo sostenible.

B.3. La tercera prioridad política de la Comunicación es recordar a las empresas el compromiso que en el documento de la *Alianza* se recoge en una de las ocho o diez prioridades: el diálogo y la cooperación permanente con sus grupos de interés, con sus «*stakeholders*».

Y esto por tres razones básicas:

Primero por coherencia con la definición misma de *RSE*, que implica la interacción y el desarrollo conjunto de esas prácticas con los actores externos e internos de la empresa.

Segundo, para incrementar la credibilidad de dichas prácticas. En muchas ocasiones se critican y se califican esas prácticas de RSE como mero ejercicio de imagen pública, de marketing. Si estas prácticas se desarrollan de forma conjunta y coordinada con los actores externos e internos de las empresas, mejorará su propia credibilidad.

Y tercero, y quizás de forma todavía más importante, para que esas prácticas sean reconocidas, sean recompensadas, de forma mucho más clara, más evidente que hasta la fecha, por los agentes de los mercados, que son los clientes, los consumidores, los inversores, por una parte, y por otra, por la sociedad, tanto a nivel individual de los ciudadanos, como de los poderes públicos que los representan.

La RSE es un proceso en el que todavía hay una insuficiente demanda, en términos económicos, de prácticas responsables por parte de los ciudadanos, de los consumidores, por parte de los fondos de inversión, que todavía no han integrado, en nuestra opinión, suficientemente, en sus políticas de «rating», en sus políticas de préstamos y de adquisición de participaciones en la estructura accionarial de las empresas, estos criterios de responsabilidad social, a la hora de evaluar a las empresas españolas y europeas, en general.

B.4. La cuarta gran prioridad de actuación es el reconocimiento, por la Comisión Europea, de la diversidad existente entre los diversos Estados Miembros, en su cultura empresarial, en su entorno socio-económico para la promoción de la RSE.

Así, esta Comisión ha tomado la decisión de no crear, de no imponer, un marco más o menos rígido a nivel europeo, sino para que sea aplicable a todos los países, se ha reconocido esa diversidad. Ha promovido un enfoque de coordinación, de intercambio de buenas prácticas, y de cooperación permanente entre los Estados Miembros y con la Comisión Europea.

Y ya hemos tenido, como tuvimos en los años precedentes, un reciente reunión del llamado «*Grupo de alto nivel de RSE*», donde los máximos responsables del tema de responsabilidad social de los Gobiernos Nacionales intercambian estrategias y buenas prácticas: han decidido un programa de trabajo en la última reunión que tuvimos en el mes de mayo, que va a ser seguida por otras en los próximos meses, de forma periódica.

C. Por último, esos grandes principios se han plasmado en siete u ocho áreas de acción, en los que la Comisión ha decidido concretar y precisar sus actuaciones en materia de RSE.

La primera de ellas es aumentar todavía los esfuerzos de sensibilización e intercambio de buenas prácticas entre las empresas, y entre las partes implicadas que están todavía un poco retrasadas en este proceso, como las PYMES por una parte, y a nivel de las autoridades públicas, los nuevos Estados Miembros.

Hay una gran divergencia entre los diez nuevos Estados Miembros y los quince anteriores, con lo cual vamos a seguir reforzando y haciendo seminarios de sensibilización, de formación de funcionarios, de formación de empresarios, de formación de asociaciones empresariales, sindicales y de ONG's, en esos países.

Vamos a seguir en esta área de actuación clave apoyando iniciativas multilaterales, «*multi-stakeholders*», en particular a nivel sectorial. Creemos que la dimensión sectorial es una dimensión buena para diseminar, para difundir dichas prácticas, un poco como acicate entre las empresas competidoras de un mismo sector. Para que sirva de acicate entre ellas mismas y para que puedan llegar a desarrollar instrumentos concretos a nivel sectorial.

Lo estamos haciendo ya en sectores como el sector textil, con grandes iniciativas interesantísimas, por ejemplo en China: esta semana mismo está teniendo lugar una serie de reuniones en Shanghai y en Pekín, entre empresarios europeos y chinos, del sector textil y del sector del turismo. El sector de la minería está preparando una iniciativa, como el sector del papel.... Hay varios sectores industriales europeos que están desarrollando, junto con los sindicatos y las ONG's, con las que trabajan más a menudo, ejemplos de códigos de buena conducta y de prácticas concretas.

Otra área de actuación es la mencionada antes, la de mejorar la transparencia y el nivel de información a los consumidores.

La *Dirección General de Sanidad y de Protección de los Consumidores de la Comisión Europea* se ha comprometido a ayudar a sensibilizar, a formar y a trabajar con las empresas, con los representantes de los consumidores, en ver como se puede mejorar la transparencia de la información hacia los consumidores.

Las PYMES son la cuarta gran área de actuación que llevamos nosotros desde la *Dirección General de Empresas*. Está claro que es necesario un enfoque específico. No se pueden pedir los mismos requisitos, exigir la misma transparencia, de información, de «reporting», a una gran empresa multinacional que a una pequeña empresa: no tiene la misma capacidad de actuación, ni los mismos recursos humanos y financieros.

Y por lo tanto, ya en el año 2004 empezamos una campaña de sensibilización y este año 2006 se han firmado una serie de contratos de dieciséis o diecisiete proyectos a nivel europeo con Cámaras de Comercio, con Universidades, con Escuelas de Negocios, que se ocupan de fomentar este mejor conocimiento de la RSE entre la PYMES.

La quinta área de actuación es la educación. Es fundamental seguir con ejemplos como el de hoy para que el concepto de «responsabilidad social», no sea solamente un concepto a nivel de empresarios, y de responsables de las empresas, de los trabajadores. Tenemos que ser todos responsables cada uno en su ámbito y en cualquier función que tengamos en la vida, tanto privada como profesional, desde estudiantes a trabajadores, directivos, o propietarios de empresas, representantes sindicales o miembros de ONG's, miembros de partidos políticos, responsables de gobiernos,...etc. Si fuéramos todos más responsables a nivel individual y trascendiéramos esa responsabilidad individual en todas nuestras actuaciones en los diferentes ámbitos de actuación profesional y privado, todo iría mucho mejor para difundir este concepto de RSE.

Por eso el integrar los principios y difundir las prácticas de los conceptos básicos de la responsabilidad social desde la escuela, y sobre todo en la Universidad, las Escuelas de Negocios, es un tema clave que muchos Estados

miembros y muchas Escuelas de Negocios a nivel español y de varios países miembros, ya están desarrollando.

La sexta área de actuación es el seguir investigando, sobre todo, a nivel socio-económico, en materia de RSE. Todavía hay muchos conceptos nuevos. Hay mucha evaluación cuantitativa, que es difícil de llevar a cabo, de medir. ¿Cómo se puede medir el valor intangible que representan las prácticas éticas y sociales? Es decir, ¿cómo se puede intentar traducirlas en activos, para en que puedan incluirse en el balance y en la cuenta de explotación de una empresa?

Hay mucha investigación socio-económica que esta desarrollándose en modelos innovadores de gestión o en cómo integrar estas prácticas de RSE en toda la cadena de suministro del proceso productivo de grandes empresas multinacionales.

Se necesita no obstante un mayor esfuerzo, a través del séptimo Programa Marco de Investigación a nivel europeo, que va a apoyar aquellos proyectos que sean más interesantes.

Y por último, un tema que está plasmado de forma bastante detallada en la Comunicación: reforzar la dimensión internacional.

Este proceso no sólo es necesario que se haga a nivel europeo, sino que este liderazgo que las empresas y las autoridades europeas tienen en materia de RSE, ha de trasladarse a los países tanto desarrollados, como, sobre todo, a los países en vías de desarrollo.

Estamos trabajando y están trabajando los colegas en las Direcciones Generales correspondientes, en el marco de la OIT, de las Naciones Unidas, de la OCDE (en las directrices para las empresas multinacionales), para asegurar que estos principios y estas prácticas sean asumidas e integradas en esos códigos básicos que existen a nivel europeo y a nivel internacional, de forma mucho más eficaz y mucho más concreta. También, en acuerdos bilaterales, comerciales, multilaterales y en acuerdos de la Unión Europea con regiones, como MERCOSUR y como los países del área ACP (África, Caribe y Pacífico).

Termino ya recordando los elementos claves: el reconocimiento del papel importante de las empresas en este proceso; la mayor responsabilidad que eso implica para ellas; pero también el reconocimiento de que esas iniciativas empresariales tienen que ser desarrolladas a nivel individual, a través de las asociaciones tanto nacionales como europeas, locales y regionales, o también sectoriales, en estrecha colaboración con los grupos de interés, con todos los «*stakeholders*». El compromiso de la Comisión, y estoy seguro de los Estados miembros, es el de seguir apoyando y promoviendo estos principios básicos y todas las iniciativas que permitan ampliar el número, todavía claramente insuficiente, de empresas europeas que están implantado y desarrollando prácticas responsables a nivel europeo y mundial.

# EL CONTEXTO DE LA RSE EN ESPAÑA

JUAN JOSÉ BARRERA

Director General de la Economía Social,  
del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo  
del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Las prácticas de responsabilidad social de las empresas en España se enmarcan en la actuación que éstas vienen realizando de forma voluntaria, por una parte, colaborando con el modelo económico europeo definido como de desarrollo sostenible, y, por otra parte, sumándose a una importante corriente de las grandes empresas multinacionales, que tiene que ver la economía globalizada y con la necesidad que tienen este tipo de empresas de evitar se las señale como colonizadoras de países del tercer mundo.

Desde la acción de Gobierno, se entiende que toda la sociedad tiene que participar en la Estrategia Europea para el Desarrollo Sostenible, y en este sentido también las empresas, por lo que se pretende elaborar una política de fomento de la responsabilidad social de las empresas que tenga como ejes de actuación:

- Propiciar la transparencia en las prácticas empresariales (accionistas, clientes, consumidores, proveedores y trabajadores).
- Estimular la responsabilidad social en todas las empresas y por lo tanto, también, en las Pymes.
- Intercambiar información y difundir las buenas prácticas de ética social y medioambiental. Para ello será necesario acordar sistemas eficaces de evaluación.
- Actuar con los consumidores para que éstos demanden la aplicación de estas prácticas.
- Incidir en los aspectos de las relaciones laborales, en particular los relativos a la igualdad de género, conciliación de la vida personal, familiar y laboral, reducción de la precariedad en el empleo, apoyo a la empleabilidad mediante el estímulo a la formación profesional continua de los trabajadores, mayor esfuerzo en la prevención de los riesgos laborales y apoyo a la inserción laboral de personas con discapacidad y excluidos sociales.
- Incorporar los principios de la RSE en las Administraciones Públicas.

Para ello, se tendrán en cuenta las conclusiones que se obtengan de la Subcomisión Parlamentaria, del Diálogo Social, y del Foro de RSE constituido

por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y de esta forma dicha política nacerá del consenso de todas las partes interesadas que participan en la responsabilidad social de las empresas: empresarios, trabajadores, administraciones públicas y sociedad civil.

Con independencia del resultado que se obtenga en dichos foros, el Gobierno viene aprobando diversas medidas que tienen una especial importancia en materia de responsabilidad social, como son el Código de buen gobierno de los miembros del Gobierno; el Plan Concilia cuyo objetivo es favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de los empleados públicos; el Proyecto de Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres y el Anteproyecto de Ley de Contratos del Sector Público, en el que se tendrán en cuenta criterios de naturaleza social y medioambiental.

También la Comisión Nacional del Mercado de Valores ha aprobado el Código del buen gobierno de las empresas cotizadas.

En relación a la actividad realizada por el Foro de RSE, éste está constituido por diversos grupos de empresas que vienen realizando actividades de RSE; ONGs que han incorporado en su estrategia como un elemento destacado el tema de RSE, caso de las organizaciones de consumidores, de defensa de los derechos humanos y preservación del medio ambiente; mundo académico y una nutrida participación de Ministerios.

Este Foro lleva trabajando desde abril del año 2005, acometiendo lo que es y lo que puede llegar a ser la RSE en España.

En sus cuatro sesiones celebradas, el Foro ha consensuado dos documentos, uno sobre la definición y contenido de la RSE desde el punto de vista de la situación española, y otro sobre los informes de RSE que las empresas pueden presentar y sus contenidos.

El Foro define a la RSE como: «La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones».

Esta definición está en consonancia con la que recoge la UE en el libro verde de la RSE y en los distintos acuerdos del Consejo y comunicaciones de la Comisión, sobre el carácter voluntario de la RSE y de la necesidad de fomentar éstas prácticas sociales y medioambientales en las empresas.

El Foro, también considera que «una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintas partes interesadas».

Este sentido, «la RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general».

En el documento aprobado en la IV sesión del Foro de Expertos de RSE, se menciona la importancia que tiene que las empresas elaboren un informe sobre RSE y que lo recogido en él sea verificable.

Y se afirma que la Administración Pública es partidaria de la máxima información objetiva y verificable sobre políticas y prácticas de RSE, y por ello quiere promover la estandarización de la información básica de las organizaciones en materia de RSE, que variará según las circunstancias concretas de su actividad. Esta información servirá de base para posibles políticas de fomento y promoción de la RSE.

En el segundo semestre del año 2006, el Foro debatirá sobre dos temas más: El grado de desarrollo actual de la RSE en España y el marco de las políticas de fomento, incluido la creación de un Consejo de RSE.

Concluyo recordando que estamos implicados en la Estrategia Europea para el Crecimiento, el Empleo y el Desarrollo Sostenible y que la RSE es un elemento que favorece que la economía europea y española sean competitivas en un mundo globalizado, pero también que este objetivo sea compatible con propiciar un modelo social en el que se cree empleo de calidad, se progrese en cohesión social y se preserve el medio ambiente.



# LA INICIATIVA PARLAMENTARIA

RAMÓN JÁUREGUI

Diputado por Álava. Portavoz del Grupo Socialista  
en la Subcomisión de RSC del Congreso de los Diputados

El Congreso de los Diputados acordó crear una subcomisión parlamentaria para el estudio de la responsabilidad social de las empresas en España. Durante un año y medio, los diferentes grupos parlamentarios han trabajado en más de treinta sesiones en las que han comparecido cerca de sesenta representantes de diferentes entidades relacionadas con la RSE. Empresarios, sindicalistas, consumidores, ONG's, medios de comunicación, ministerios, comunidades autónomas, expertos, universidades, y un largo etcétera, han definido sus puntos de vista sobre este poliédrico tema. Ello ha permitido elaborar, al final de esas comparecencias, una radiografía bastante realista sobre lo que se piensa en nuestro país, de todos y cada uno de los planos internos y externos de la RSE, desde la perspectiva de sus protagonistas.

Sobre la base de este documento previo, los grupos políticos hemos intentado extraer una serie de conclusiones que nos permitieran dirigirnos al conjunto de la sociedad para orientar el futuro de la RSE en nuestro país.

De esa manera, se ha elaborado lo que podemos llamar «El Libro Blanco de la RSE en España», que consta de dos grandes apartados. En el primero, a lo largo de más de doscientas páginas, se ha recogido esa visión actualizada del debate sobre la RSE, visto desde la óptica de los protagonistas y expertos españoles. En la segunda, en las conclusiones, se han recogido dos capítulos: en el primero aparecen treinta CONSTATAIONES y en el segundo, hemos acordado cincuenta y siete RECOMENDACIONES.

Un breve resumen, (personal) que podemos hacer de las primeras (las constataciones) se concreta en las siguientes afirmaciones:

1. La RSE surge de una renovación profunda de la cultura empresarial, extendida ésta, tanto a la naturaleza y a la concepción de la empresa, como a sus fines y relaciones con la sociedad.

2. Aceptamos como base de esta renovación, los cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos que se están produciendo en los albores del nuevo siglo.

- Globalización de la economía

- Mundialización de los principales problemas de la humanidad: seguridad-terrorismo, medio ambiente, fenómenos migratorios, políticas económicas, desarrollo humano, etc
- Revaluación del poder económico de las empresas, y concentración, por sectores económicos, en pocos grupos a nivel planetario
- Devaluación de los contrapoderes al poder empresarial: el Estado Nación y los sindicatos
- Crecimiento de los impactos sociales y medioambientales de las empresas.
- Triunfo ideológico de la economía de mercado desde la caída del muro.
- Nuevos agentes que interfieren en la actividad empresarial: la información económica, las ONGs, los consumidores, la red de internet, la transparencia y la presión de la información en la sociedad de la información.
- Nuevas formas de participación social en el capital de las empresas: empleados-accionistas, fondos de inversión, fondos de pensiones, sindicación de accionistas individuales, etc, que podemos englobar en la expresión «ciudadanía corporativa».

3. El crecimiento de las prácticas de RSE, de las investigaciones, foros, debates y políticas de RSE en todo el mundo acredita que se trata de un movimiento profundo, de largo alcance y estructural.

Aunque a la RSE se llega desde ópticas ideológicas y razonamientos muy distintos, puede afirmarse que estamos ante un tema de importancia estratégica, que afecta a planos muy diversos de la gestión empresarial y que integran todo un conjunto de actividades y enfoques en la dirección de las empresas.

4. No hay una foto fija para la RSE. No existe una meta, sino un camino. La RSE es esencialmente un proceso de avance en la mejora de las actuaciones de la empresa en sus relaciones con sus stakeholders. Es un proceso de diálogo con las demandas explícitas e implícitas de los diversos grupos de interés, en una interacción continua con todos ellos.

5. La RSE debe ser entendida como un marco de mutuas exigencias entre administraciones públicas y empresas. No se trata sólo de desarrollar esta idea en una única dirección: las exigencias de la sociedad hacia las empresas. Estas también pueden y deben exigir a la sociedad y a sus instituciones, un habitat jurídico y social en el que su función social sea reconocida y facilitada.

6. Puede afirmarse así que la RSE constituye un propósito de interés común para la sociedad y para las empresas. Concebida desde una perspectiva pública, la participación de las empresas en las mejoras del medio ambiente

y de la cohesión social, resultará fundamental en todos los casos. Vista desde la perspectiva interna o privada de las empresas, la RSE es y lo será más progresivamente, condición «*sine qua non*» de competitividad internacional, hasta el punto de que los esfuerzos en RSE son ya, en muchos casos, fuertemente compensados en términos de reputación y valor corporativo.

7. Pero la RSE es una práctica voluntaria de las empresas. Partimos de este hecho incontrovertible y consecuente con la naturaleza de la cuestión. Tratándose de una tendencia a la excelencia en las relaciones con sus stakeholders, estamos hablando de superación de la legalidad que, a efectos de concebir y evaluar la RSE, tiene el valor de suelo mínimo sobre el que construir la estrategia de RSE.

Es precisamente de su carácter voluntario, de donde surge la discusión sobre la conveniencia o no de las políticas públicas de fomento de la RSE.

8. Si afirmamos la conveniencia de la RSE tanto desde la perspectiva pública como empresarial, debemos asumir la necesidad de una política que la fomente, la favorezca y la desarrolle.

Sobre las recomendaciones, merece la pena destacar algunas líneas de actuación, que constituirán el futuro político de la RSE en nuestro país:

1. La creación de una estructura política de fomento de la RSE, en el seno del Gobierno del Estado, con facultades de intervención horizontal

2. La inclusión creciente de criterios de sostenibilidad medioambiental en las relaciones con las administraciones públicas: adjudicaciones, compras, subvenciones, etc

3. La creación de un Foro de Consulta y Seguimiento con los stakeholders nacionales, para acordar y acompañar la política de RSE.

4. Las Comunidades Autónomas y algunas instituciones locales, están intensificando su actuación en esta materia y se esperan nuevas iniciativas en el campo de la difusión del concepto y de las buenas prácticas, y en el de las medidas de fomento y estímulo a las empresas RSE

5. La progresiva implantación entre las empresas cotizadas de las recomendaciones del Código Conthe. Aunque el carácter de este código voluntario, se producirá un efecto «arrastré» y un perjuicio de imagen de transparencia para aquellas empresas que no lo sígan.

6. La misma consideración cabe hacer sobre la conveniencia de la elaboración de la triple memoria de resultados: financieros, sociolaborales y medioambientales por parte de las empresas que cotizan en Bolsa.

7. Las grandes empresas seguirán mareando el camino de la aplicación de RSE. A ellas se deberá el proceso de sensibilización, formación, exigencia e

intercambio de las buenas prácticas en RSE. Especial importancia adquirirá, a este respecto, la traslación de criterios de RSE a los proveedores. Este será un tema crucial en la expansión de la RSE a las pymes.

8. Las agrupaciones empresariales sectoriales impulsarán sistemas de autorregulación sectorial en materia de RSE. Resultará muy conveniente alcanzar acuerdos de nivel europeo como base de la autorregulación sectorial internacional.

9. Las administraciones locales irán incorporando las empresas a la solución de su problemática social y medioambiental. Será pues, imprescindible que las empresas incorporen la interlocución con la comunidad local a su diálogo con sus grupos de interés.

10. Es previsible una intervención normativa en materia de Inversiones Socialmente Responsables, bien dirigida a los fondos de pensiones, bien a la regulación de fondos públicos (seguridad social, etc) o bien, otro tipo de recomendaciones al ahorro.

11. De igual manera, existe un amplio consenso para favorecer con estímulos fiscales o primas en la contratación con las administraciones públicas a las empresas que incorporen a su gestión criterios de RSE.

12. El Punto Nacional de Contacto de la OCDE adquirirá mayor presencia, organización y presupuesto como instrumento de aplicación de las Directrices de OCDE a las empresas multinacionales.

13. El cumplimiento del suelo mínimo de la dignidad humana: Derechos Humanos, Convenios OIT, Normas de Naciones Unidas, Directrices OCDE, etc, será, cada vez más, una exigencia fundamental de los mercados y de las sociedades.

14. Es previsible alguna intervención pública en materia de reparto y verificación de las memorias sostenibles de las empresas (quizás quepa un acuerdo de autorregulación con las empresas auditoras)

15. En materia de Acción Social, las instituciones públicas valoran crecientemente la inserción laboral de la discapacidad y la colaboración de las empresas en la inclusión social del fracaso escolar y excluidos en general

16. En materia laboral, la RSE valora crecientemente la reducción de la siniestralidad laboral, la calidad y estabilidad en la contratación laboral y la regulación mediante negociación colectiva, de las condiciones de trabajo

17. La igualdad de géneros en el seno de las empresas, la conciliación con la familia y con la vida personal y la formación profesional continua, se destacan como los elementos de mayor sensibilidad en una política de RSE de excelencia.

18. Se promoverán alianzas público-privadas en la solución de los grandes problemas planetarios: la cumbre de Johannesburgo de 2002 sobre Desarrollo Sostenible recomendaba la suma de esfuerzos público-privados y algunos programas internacionales, como los objetivos del milenio de Naciones Unidas son una magnífica oportunidad para esa experiencia.

19. En este terreno, la colaboración con las organizaciones no gubernamentales es una forma de hacer más efectivas las políticas de las empresas en esas materias. No se descarta que se establezcan normas que primen los criterios de RSE y la colaboración con la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo, en la concesión de ayudas públicas a través de organismos como el CESCE, el ICEX o COFIDEŠ.

20. Las instituciones públicas, empresas públicas y organizaciones públicas en general, empezarán a introducir criterios de RSE en su funcionamiento interior.



CAPÍTULO 2:  
GESTIÓN Y EVALUACIÓN  
DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL



# LA INTEGRACIÓN DE LA RSC EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: VENTAJAS, RETOS Y DIFICULTADES

JUAN PEDRO GALIANO

Jefe de Responsabilidad Social y Reputación Corporativa de Adif (Administrador de Infraestructuras Ferroviarias)

Después de varios años debatiendo y trabajando sobre la Responsabilidad Social Corporativa (bajo esta u otras denominaciones similares), lo que ahora se presenta como un reto para muchos de los que estamos interesados en impulsar esta forma de entender el papel de la empresa en la sociedad, es pasar de la retórica a los hechos, y hacer que éstos maduren, que evolucione la implantación de la RSC. Es decir, pasar del discurso o la aplicación parcial/superficial de la RSC a la integración real y profunda, subrayando estos calificativos, de esta «filosofía empresarial» en el modelo de empresa: en su cultura, su estrategia y sus sistemas de gestión. Una filosofía que conduce, en última instancia, a una ideología sobre la empresa los mercados desarrollados, que se diferencia del modelo neoliberal clásico, aún predominante en la práctica.

Muchas organizaciones de todo el mundo, también un buen número de empresas españolas, llevan años tratando de llevar a cabo la implantación de un enfoque RSC; con más o menos acierto, con más o menos autenticidad. Como expondré más adelante (y es sólo una opinión) son todavía pocas las que lo están haciendo con la convicción y profundidad necesaria.

Pues bien, ¿cómo llevar a cabo este proceso?, ¿Cuáles son los requisitos básicos?, ¿desde qué principios y criterios?, ¿Cuáles son las dificultades más importantes para hacerlo cuando se parte desde cero o desde un estadio muy elemental?, ¿qué podemos esperar en cuanto a resultados o efectos (ventajas, logros, ....) si avanzamos en esta dirección?.

En esta exposición intentaré responder brevemente a estas preguntas basándome en la experiencia que estamos desarrollando en Adif, una empresa pública española de gran tamaño que se dedica fundamentalmente a construir y gestionar las infraestructuras ferroviarias. Las opiniones y argumentos que expondré son el resultado también de la reflexión sobre otros casos y experiencias que he conocido (leído u oído) en estos cuatro últimos años.

Claro, que para que tenga sentido, no ya responder, sino incluso plantearse las preguntas anteriores, deberíamos compartir la premisa de que la RSC supone una nueva, válida y positiva forma de entender el papel de las empresas en los entornos donde operan, una forma que afecta a los objetivos y el modo de gestionar dichas organizaciones. ¿Lo es?. ¿Es la RSC algo que merezca la

pena aplicar, o es sólo humo, un coste innecesario, o, aún peor, una distracción peligrosa para la verdadera naturaleza y función de la empresa?. No podemos ignorar las voces críticas (algunas tan reconocidas y comentadas como la del semanario *The Economist*) al respecto, y por ello dedicaré la primera parte de este artículo a intentar rebatir los argumentos que con más frecuencia se escuchan en contra de la RSC.

## EL «INVENTO» DE LA RSC

Desde mi punto de vista hay, básicamente, tres tipos de objeciones a la RSC:

1. La RSC no es nada nuevo.
2. La RSC es «sospechosa».
3. La RSC no es asunto de las empresas (y puede incluso ser perjudicial desvirtuando su auténtica, y positiva, naturaleza como agente económico generador de riqueza y prosperidad.)

La primera crítica suele venir de dentro de las propias empresas, de aquellos que creen que la RSC no aporta nada a lo que ya se venía haciendo en diferentes áreas de gestión, y que es un invento de «la gente» de comunicación, del marketing o de las consultoras para ampliar su campo de actuación, influencia o ingresos. Un invento que básicamente consiste en «juntar» todo lo que se ya se hacía antes y reflejarlo en una memoria de RSC o Sostenibilidad. Dentro de este tipo encontramos argumentos que señalan que esto que ahora se llama RSC se viene practicando desde hace décadas, y que el comienzo hay que situarlo incluso hace más de cien años, cuando las empresas empezaron a preocuparse por el bienestar de sus trabajadores o a dedicar recursos a proyectos sociales en beneficio de las comunidades locales.

La segunda crítica se escucha con más frecuencia en los colectivos sociales más críticos con el sistema capitalista en general y con las empresas multinacionales en particular, incluyendo a algunas ONG's, grupos antiglobalización, etc.; son personas que desconfían de forma sistemática de las grandes empresas. Para ellos la RSC no es más que un «invento» de las grandes corporaciones para ocultar o maquillar sus excesos y su negativo impacto en las personas y en el medio ambiente, una herramienta que se utiliza como cortina de humo o mero maquillaje para la imagen de las empresas. Afirman que la RSC surge (y en buena medida así es) como respuesta a la presión de la sociedad civil (asociaciones, ONG's, ciudadanos, ...) y de las instituciones, no como un ejercicio natural de responsabilidad real. Esta circunstancia, la ausencia de un convencimiento interno y el hecho de que la motivación sea exógena (se hace RSC por la «obligación» derivada de la presión directa o de

la presión que supone tener que hacer lo que están haciendo otros, lo que «está de moda», para no generar un déficit de imagen o aprovechar la oportunidad de mejorar la misma), provoca tres efectos posibles (que pueden darse simultáneamente): 1) que sólo se actúe con responsabilidad para paliar un daño ya cometido, es decir, de forma reactiva y cuando aflora llegando a la poderosa opinión pública, cuando hay un coste mediático suficientemente importante; 2) que se actúe sólo de forma superficial, dirigiéndose a paliar los síntomas (paliando o atajando daños puntuales) o desarrollando proyectos que no van al corazón de la actividad de la empresa; 3) como tercer efecto, que se haga RSC de manera cínica, simplemente por oportunismo y más preocupados por mejorar la imagen (vía medios de comunicación o con publicidad directa) que por incorporar la RSC de verdad a la estrategia y a la cadena de valor de la empresa, buscando un comportamiento más responsable y mejorar con él el impacto en la sociedad.

En tercer lugar, el que la RSC no es asunto de las empresas, es argumentado por los que defienden el modelo de empresa capitalista clásico, propio de un sistema neoliberal, basado en la teoría formulada por A. Smith, y que considera, básicamente, que la contribución de las empresas a la sociedad consiste exclusivamente en generar beneficios y riqueza, con el único límite del respeto a las leyes. Esa es la verdadera y única responsabilidad de las empresas, que ya pagan suficientes impuestos (para algunos excesivos) y no pueden ni deben cargar con las responsabilidades de otros agentes sociales. Consideran un error, y una carga inaceptable para ellas, que las empresas asuman una función social que, en todo caso, debe desempeñar el Estado. Por ello rechazan la presión, y lo que consideran una intromisión, por parte de terceros (Estado, ONG', ...).

Pues bien, mi opinión es que se trata de objeciones en algunos casos consistentes y hasta positivas para la propia RSC (para que avance y madure), pero que pueden ser rebatidas con contundencia (ya lo han sido) de forma que alcancemos la conclusión de que la RSC es una innovación, es necesaria y es positiva, aunque, eso sí, para que merezca estos tres calificativos debe ser aplicada con perspectiva global (e integral), en profundidad y con convicción. Si es así, aunque haya fallos y el proceso sea lento (ambas cosas ocurrirán necesariamente), estaremos ante RSC, y no otra cosa que algunos llaman RSC. Mi respuesta a estas críticas es la siguiente.

- «La RSC no es nada nuevo». La RSC es un concepto innovador porque no es filantropía, ni acción social (sólo), y no es la suma de las iniciativas sociales (internas o externas) y medioambientales de la empresa (aisladas y parciales generalmente). Efectivamente éstas existen desde hace muchos años, décadas, pero no son RSC. La RSC supone replantearse el modelo de empresa: la estrategia, los objetivos y los procesos de gestión. Supone incorporar criterios sociales y medioambientales a

todo ello, respetando y superando los requisitos legales, escuchando e intentando satisfacer a los grupos de interés con los que relaciona y a los que afecta, interpelando al núcleo duro de la actividad (que dependerá del sector y del concepto de negocio) y a toda la cadena de valor del negocio (desde la compra de materias primas a la forma de vender, pasando por la forma de gestionar los recursos, producir, etc.). ¿se hacía esto antes?. Yo creo que no (lo más aproximado sea probablemente las organizaciones que se inscriben en la llamada economía social).

La RSC supone preocuparse (y ocuparse), más allá de lo que exigen las leyes, por los impactos económicos, sociales y medioambientales en el entorno (el inmediato y el que resulta de un escenario global), directos o indirectos, a corto, medio y largo plazo, contribuyendo al desarrollo y la creación de riqueza sí, pero un desarrollo que resulte sostenible a largo plazo, que favorezca la cohesión social y el respeto al entorno natural. La RSC es algo nuevo porque ya no estamos hablando de acciones de aderezo o que simplemente buscan hacer más amable la empresa ante los consumidores, los ciudadanos o los empleados, o que buscan satisfacer los impulsos filantrópicos de sus propietarios o directivos, o que se inspiran en la necesidad de «devolver» a la sociedad parte de lo que ésta nos da (como si hubiera una mala conciencia sobre los beneficios obtenidos legítimamente). La RSC es otra forma de hacer las cosas y hacer otras cosas, y hacerlo así porque se está convencido de que es lo que hay que hacer, por ética empresarial y por que es la mejor forma de gestionar con éxito una organización en la sociedad del siglo XXI.

- «La RSC es sospechosa». Puede que algunos (no pocos) hayan visto en la RSC una herramienta de «marketing» para distraer o incluso «engañar» a la sociedad o a los clientes. Puede que algunos sólo hagan «propaganda» preocupados por su imagen pública, sin abordar los factores esenciales de su impacto social, económico y medioambiental. Seguro que estos casos se dan con más frecuencia de la deseada, pero hay que decir claramente que dichas empresas no están haciendo RSC, que estamos ante un efecto perverso de la RSC (del «movimiento RSC»), ante un uso cínico de la RSC. Y éstas empresas lo están haciendo mal, no sólo porque es poco ético (qué paradoja!/: falta de ética en una filosofía de gestión cuya base es la ética), sino por que están aumentando el riesgo reputacional de la compañía, que es como decir el riesgo financiero. Es un error grave subestimar a la opinión pública («se puede engañar a todos poco tiempo, se puede engañar a algunos todo el tiempo, pero no se puede engañar a todos todo el tiempo», John Fitzgerald Kennedy). En definitiva, no es que la RSC sea sospechosa, y por lo tanto rechazable como herramienta al servicio de los oscuros intereses del capital, sino que es tan necesaria como necesario aplicarla con pro-

fundidad, convicción y sinceridad. Pueden ser sospechosas algunas prácticas que se presentan bajo el paraguas de la RSC, o pueden ser sospechosas algunas empresas (no por sus fallos, sino por su cinismo), y ante ello creo que es muy positiva la crítica (constructiva pero no condescendiente) que puedan aportar organizaciones y medios de comunicación.

- «La RSC no es asunto de las empresas». Tres cuestiones respecto a esta objeción. A)- Las empresas no pueden ignorar los cambios que se producen en el entorno, cambios que afectan a las expectativas que ciudadanos, instituciones, otros agentes sociales y los propios consumidores, tienen respecto hacia las empresas. Ignorar todo esto sería una estupidez que conduciría al fracaso de las mismas, perdiendo no sólo su razón de ser desde la propia óptica capitalista (ya que no podrían generar beneficios a sus accionistas), sino su existencia. El entorno está cambiando, lo que se espera de las empresas está cambiando (qué ofrecen, cómo lo ofrecen, cómo producen lo que ofrecen, qué efectos tiene su actividad en la naturaleza, ...), y se están abriendo camino nuevas exigencias de tipo social y medioambiental. En el futuro no bastará (y el proceso ya ha comenzado) con generar beneficios (con eficiencia económica, si se prefiere), la orientación exclusiva al máximo beneficio a corto plazo pondrá en grave riesgo la supervivencia de la empresa. No dará igual cómo se generan dichos beneficios, no el coste social o medioambiental que suponen los mismos. En definitiva, la RSC encuentra su sentido (aunque no sólo) en la adaptación de la empresa a los cambios sociales, económicos y medioambientales del entorno. La RSC se está convirtiendo poco a poco en algo relacionado con la licencia social para desarrollar la actividad empresarial. No se trata por lo tanto de asumir una carga de responsabilidad que no les corresponde, sino de que están avocadas a redefinir su responsabilidad; ya no es suficiente con beneficiar a los accionistas y generar riqueza económica respetando las leyes y pagando impuestos. B)- Las empresas no pueden ser ajenas al problema de la escasez o deterioro de los recursos que hacen posible su actividad, esto es, los recursos sociales y los naturales, al menos que no les interese su supervivencia a largo plazo. Una sociedad menos cohesionada, menos justa, o una naturaleza esquilada no favorecen los intereses de las empresas (de la mayoría al menos), por ello, aunque sólo sea por egoísmo, deben actuar con responsabilidad ante la sociedad, favoreciendo la cohesión y respetando el medio ambiente. Y hacerlo respetando, por supuesto, la legalidad, pero también desplegando un compromiso añadido que es cada vez más necesario para no poner en riesgo la sostenibilidad del sistema. Se trata de llevar al espacio microeconómico lo que una parte del pensamiento económico ha considerado a nivel macro desde hace años, señalando la interdependencia entre

la economía y el medio ambiente, así como la necesidad de tener en cuenta los costes directos e indirectos de la actividad de las empresas (sociales y medioambientales) a la hora de analizar el impacto de las mismas en el sistema. C)- Reenfocar la empresa desde la óptica de la RSC no sólo pone en riesgo el objetivo de obtener buenos resultados económicos, al contrario, representa una oportunidad para mejorar los mismos. Esta correlación entre los buenos resultados y la implantación de políticas de RSC puede ser (lo ha sido mediante diferentes estudios) contrastada empíricamente; y encuentra su explicación en la mejora que puede proporcionar la RSC respecto a la productividad de los empleados, la atracción y retención de talento, la reputación y confianza de la empresa para los inversores, la valoración de la oferta por parte de los consumidores (aunque respecto a este punto aún hay mucho camino por recorrer), o, directamente, una mayor eficiencia (vía ecoeficiencia). Es cierto, no obstante, que para que el balance económico sea positivo (la relación entre el coste que supone implantar políticas de RSC y los beneficios que proporciona) hay que adoptar generalmente una perspectiva que va más allá de los resultados financieros a corto plazo, y la presión continua sobre los resultados es un hecho, especialmente en el caso de las empresas cotizadas.

En definitiva, respecto al tercer tipo de crítica que he señalado, creo que la RSC no sólo no es incompatible con los beneficios económicos y el enfoque a los accionistas, sino que contribuye a dichos beneficios y llegará a ser una condición indispensable para los mismos, además de generar otro tipo de «beneficios» para la sociedad y el medioambiente. La RSC es un ejercicio de aprendizaje y adaptación al entorno, y por ello (además de por otras razones sobre las que volveré al final) es un síntoma de inteligencia empresarial.

## **TIPOS DE ACTITUD DE LAS EMPRESAS HACIA LA RSC**

Hemos visto e intentado rebatir las críticas que suelen hacerse a la RSC, y he señalado que en algunos casos están justificadas y son hasta necesarias, aunque ello no invalida en absoluto la RSC como un enfoque innovador, necesario y posible. No todo el mundo, dentro del sector empresarial, defiende o está intentando aplicar la RSC en sus organizaciones; ni tampoco aquellos que desarrollan un discurso favorable a la RSC, que ya son mayoría, lo hacen del mismo modo ni con la misma convicción.

Creo que es interesante, a modo de hipótesis y con la finalidad de aproximarnos a eso que he llamado «real y auténtica» RSC (que no perfecta), establecer una tipología de actitudes hacia la Responsabilidad Social Corporativa, tipología que nos conduce a tipos de personas según cual sea su posición respecto a la RSC. Veamos.

- Rechazo frontal (detractores). Son aquellos que por distintas razones (ya he expuesto las tres críticas más frecuentes) no quieren ni oír hablar de la RSC. Después de reflejar mis objeciones a dichas críticas, sólo añadiré que tengo mis dudas sobre si los detractores han entendido realmente qué significa la RSC. Aunque es posible también que defiendan legitimante (pero, desde mi punto de vista, equivocadamente) el modelo de empresa tradicional, que consideren suficiente y válida la ética empresarial implícita en el paradigma neoliberal, y también que no se crean que la RSC puede contribuir a mejorar los resultados financieros.
- Escepticismo (se subdividen en desconfiados expectantes y obligados seguidistas). No rechazan de plano la RSC, pero tampoco se la creen del todo, en algunos casos tal vez porque ignoran el alcance del concepto. Ven que muchas empresas se están moviendo en esta dirección, ante lo cual o bien están a la expectativa de lo que ocurre desde la desconfianza, o bien han empezado a desarrollar un discurso y prácticas para no quedarse fuera de esta «moda», prácticamente obligados por la tendencia general, pero sin llevar a cabo un enfoque de RSC integral y de calado.
- Manipulación (cínicos o aprovechados). No creen en la RSC, es posible que incluso no sepan realmente lo que es, pero usan el término para maquillar o distraer de sus impactos negativos o de sus malas prácticas. Tienen un discurso (políticamente correcto pero intrínsecamente perverso) sobre la RSC y desarrollan acciones orientados casi exclusivamente a lavar o mejorar la imagen de empresa, sin que haya ningún interés en que la RSC llegue a las áreas clave de la organización y se aplique con una visión estratégica.
- Convicción (comprometidos). Son aquellos que apuestan de verdad por la aplicación de la RSC y están comprometidos con el proceso de transformación del modelo de empresa. Esto supone un cambio cultural en la organización y adoptar una nueva ética empresarial, es decir orientarse a otros fines (más amplios que los puramente económicos) y excluir ciertos medios (no todo vale para obtener beneficios). Entienden la RSC como una palanca de transformación para mejorar la gestión, los resultados y el impacto en el entorno. Una RSC estratégica, global y transversal a la organización. Algunos autores (J.L. Lizcano y P.Nieto) se han referido a la «convicción» diciendo que consiste en incorporar en al «Planificación estratégica objetivos relacionados con la justicia social, el desarrollo sostenible a largo plazo y la mejora de la sociedad». Yo creo (además de matizar que entiendo la justicia social como parte de la mejora de la sociedad y ésta como parte del desarrollo sostenible) que la convicción no es sólo esto, ya que la incorporación de objetivos relacionados con la RSC en la planificación es un paso necesario pero

no suficiente para un «convencido». Además de introducir objetivos de RSC, el resto de objetivos empresariales (y los procesos que implican) deben de alcanzarse respetando los criterios de RSC, es decir, criterios coherentes con los principios éticos de la organización, teniendo en cuenta los impactos en la sociedad y la naturaleza.

Desde luego esta última actitud, la convicción, cuya necesidad defiende, no implica ni que sea fácil el camino hacia la RSC, ni que no vayan a producirse fallos ni a existir carencias, ni que el proceso sea rápido. Pero es un punto de partida imprescindible para avanzar, de verdad, hacia una empresa socialmente responsable.

Respecto al resto de posiciones, que probablemente se dan, hoy por hoy, en mayor número que la actitud de compromiso real, no podemos pasar por alto que estamos en los inicios de lo que me gusta llamar (y no es un invento mío) «movimiento RSC». Yo diría que estamos en la segunda etapa de un total de cuatro que, a modo también de hipótesis (o de predicción) serían las siguientes:

- Etapa Reactiva: las empresas se limitan a reaccionar ante situaciones de crisis, generalmente con amplia difusión en medios de comunicación, relacionadas con escándalos financieros, denuncias de ONG's en relación con la vulneración de los derechos humanos, daños al medio ambiente, etc. Sólo actúan con responsabilidad cuando se han visto descubierto ante una grave irresponsabilidad.
- Etapa de RSC incipiente (más proactiva pero meramente táctica): la empresa desarrolla prácticas de RSC, de forma parcial y muchas veces superficial, para aquilatar riesgos de imagen y/o no quedarse al margen de la tendencia que siguen otras empresas (no quedarse fuera de la foto que marca lo que algunos consideran una moda pasajera).
- Madurez: la RSC está plenamente integrada en la cadena de valor del negocio (compras, producción, etc.) y, sobre todo, en el «núcleo duro» de su actividad, ya sea esta financiera, de construcción, de prestación de servicios, etc. Este estadio implica que se ha producido el cambio cultural (de valores, creencias, presunciones y normas básicas) que requiere una auténtica RSC, materializándose de forma amplia y contrastable la aplicación de sus principios.
- Plenitud: la RSC es inherente a la empresa, impregna toda su actividad como algo consustancial a la misma, surge espontáneamente, es su razón de ser como ahora lo es la obtención de beneficios. Tal vez no se llegue nunca a una situación así, al menos si pensamos en la mayoría de las empresas es realmente algo utópico, pero no deja de ser, desde mi punto de vista, una buena referencia para el proceso de transformación, aunque actúe como paradigma.

Estas etapas pueden aplicarse a la evolución de una empresa en aplicación de la RSC o a la evolución de la RSC en el conjunto de empresas (hablando siempre, claro está, de los mercados capitalistas más desarrollados). Desde la segunda perspectiva, creo que estamos (tanto en España como en los mercados occidentales en general) en la segunda etapa, aunque haya empresas, las menos, que están ya cerca de la madurez, y me refiero tanto a grandes empresas como a PYMES que están actuando como punta de lanza en su sector, y a organizaciones que se engloban en la economía social. El eslogan podría ser: «la RSC es posible». Por ejemplo, cuando las entidades financieras desarrollan y aplican modelos de crédito o inversión bajo parámetros relacionados con la RSC y la sostenibilidad (en España aún estamos lejos de esto), se va en la dirección adecuada para alcanzar la madurez. Y de la misma forma podríamos hablar respecto a la construcción, las telecomunicaciones, la energía, etc.

## **INTENTANDO TOMARLO EN SERIO**

Por todo lo expuesto hasta ahora creo que es no sólo importante, sino totalmente necesario y lo más inteligente que podemos hacer, plantearse y buscar la implantación y desarrollo de la RSC en la empresa. Pero, insisto, aspirando a una auténtica RSC, no un sucedáneo o una versión perversa de la misma. Defiendo la necesidad de tomar en serio la RSC, asumiendo el compromiso que ello implica, siendo consciente de que se trata de un proceso lento (todo cambio cultural de calado lo es), pero poniendo los medios necesarios para avanzar hacia la madurez en la implantación de la RSC en la organización. Antes dije que «la RSC es posible», pero, añadido ahora, no es gratis. Ni fácil: requiere, entre otras cosas, voluntad «política», determinación, y conocimiento, según expondré a continuación.

Comentadas las críticas y señaladas las actitudes posibles, veamos ahora cuales son, en el caso de las grandes corporaciones, las premisas para incorporar y avanzar en la implantación de la RSC, qué pasos pueden darse cuando se parte de cero o se está en un estadio muy inicial, cuales son los factores críticos para el éxito del proceso, que dificultades son previsibles, que ventajas podemos esperar y los retos vinculados a todo ello.

### **Requisitos básicos o premisas**

Pues bien, lo primero que me gustaría señalar son los requisitos básicos, a modo de premisas, para ir en esta dirección. Para mí son cinco:

1. Voluntad y determinación.
2. Conocimiento (ciencia, método, planificación, herramientas,...).
3. Implicación transversal de las áreas de gestión

4. Gestión de un cambio cultural interno
5. Y ... una buena dosis de paciencia.

O dicho de otra forma más simple: querer, saber, implicar y gestionar adecuadamente los tiempos del proceso y el cambio interno que implica.

En cuanto a lo primero (voluntad), es imprescindible una decisión firme, y desde el convencimiento más absoluto (recordemos la tipología de actitudes), por parte de la Alta Dirección (y especialmente del CEO de la empresa), apoyando y liderando el cambio de una forma continua y dotándolo de los recursos necesarios. No basta con «dejar hacer», o crear un departamento específico de calado menor respecto a los grandes centros de poder y decisión internos. La Alta Dirección debe asumir el liderazgo, impulsar y velar por el desarrollo del proceso. Y esto requiere, primero, de personas con una mentalidad abierta y sensible a la necesidad del cambio (La RSC es, al final, una cuestión de personas, de valores, de mentalidades). Y segundo, requiere dedicar tiempo, analizar los problemas de la empresa y tomar decisiones de gestión impregnados de ésta mentalidad. Desde luego todo esto no es fácil, entre otras cosas porque requiere valentía: en ocasiones habrá que asumir riesgos nuevos (derivados de la perspectiva global y largoplacista implícita en la RSC) y no es fácil gestionar un proceso de cambio cultural de esta importancia.

Respecto al conocimiento, considero básico aplicar la RSC con rigor, diseñando un modelo adecuado a la realidad y la actividad de la empresa, con una visión global, planificando adecuadamente, formando o incorporando buenos profesionales en esta disciplina, desarrollando una metodología para la implantación, la gestión y la evaluación de la RSC desplegada. Adquirir todo el conocimiento posible existente, en incluso apostar por la investigación y el desarrollo de nuevas herramientas avanzadas en esta materia, es clave para que un ámbito relativamente nuevo madure y adquiera solidez como disciplina dentro de la pensamiento sobre gestión empresarial, aumentando su utilidad interna. Hay que tener muy presente que no es nada fácil, en la práctica, tomar decisiones que mantengan el equilibrio entre lo económico y lo social (incluyendo la dimensión medioambiental). Hay que tener presente también que estamos ante nuevos criterios y nuevas perspectivas que requieren nuevas herramientas; por ejemplo, herramientas que manejen datos relacionados con activos tangibles e intangibles, o que incluyan nuevas variables (otro tipo de costes, ...) y otra perspectiva temporal.

Los requisitos tercero, cuarto y quinto están muy relacionados. Por un lado es vital implicar e impregnar de la filosofía RSC a todas las áreas de gestión, haciéndoles partícipes del proceso de reflexión y planificación, demandando de ellos una gestión en sus respectivas áreas que coloque a la RSC en un lugar estratégico, no secundario. Pero para que esto sea posible, para que las áreas claves participen y se impliquen, no sólo hay que darles la posibilidad, sino que tienen que querer, tienen que ver internamente que es necesario

y útil. En este punto nos encontramos con la necesidad de un cambio de cultura corporativa. Ya he mencionado que la aplicación de la RSC es una cuestión de personas y mentalidad, pero en una empresa estas personas forman un colectivo y comparten valores, creencias y formas de pensar, presunciones no explícitas que guían la conducta, sistemas de evaluación y sanción, ... en definitiva una sistema cultural. Pues bien, la aplicación efectiva y la maduración de la RSC en la empresa requiere de un cambio cultural interno, más allá de un mero discurso oficial. Un cambio cultural que hay que gestionar para que alcance tanto a la cultura formal como a la real. Un cambio que tenga como objetivo la incorporación de valores, pautas de actuación y sistemas coherentes con los principios de la RSC, en todos los niveles y áreas de la organización. La RSC debe ser incorporada horizontal y verticalmente en la empresa. Esto es mucho más fácil de decir que de hacer, sobre todo por el cambio de modelos mentales que supone. Y aquí es donde entra en juego la paciencia. Puede resultar extraño incluir esta «virtud» entre los requisitos para la implantación de la RSC, pero mi experiencia de estos últimos años y el análisis de lo que ocurre en otras empresas me hace pensar que sin paciencia es imposible trabajar por (y creer en) RSC, y, definitiva, implantarla. En efecto, la paciencia es fundamental porque sería un error forzar en exceso la organización, o desalentarse si la velocidad no es la deseada. La RSC no es otra cosa, en el fondo, que un cambio del paradigma de gestión implícito en la cultura de la empresa. Y como sabemos, todo cambio de estructuras (en este caso de una superestructura ideológica más bien) es necesariamente lento. Pondré un par de ejemplos para ilustrar lo que estoy diciendo.

Hasta ahora y desde siempre, cuando se construían estaciones de ferrocarril se daba por descontado que éstas debían ser bonitas (diseño) y funcionales (prácticas y cómodas para los viajeros), y estos criterios son la base para toma de decisiones en todo el proceso, desde el diseño, pasando por la construcción y la gestión, evaluando el trabajo realizado por las personas (gestores, arquitectos e ingenieros) en función de los mismos. Pues bien, si ahora se pasa la construcción y gestión de estaciones por el filtro de la RSC, sin renunciar a los premios de arquitectura o, por supuesto, a la funcionalidad, pero buscando por encima de todo estaciones de ferrocarril sostenibles, nos encontraremos con que es necesario implicar a diferentes equipos de personas de distintas especialidades, cambiar procesos, hábitos muy arraigados, sistemas (por ejemplo el modelo de cálculo para la gestión económica del proyecto) y, lo que suele llevar más tiempo, creencias y esquemas mentales. Es necesaria una energía y una aportación de recursos que no todo el mundo sabe o quiere movilizar, con lo cual las resistencias son inevitables. Otro ejemplo para ilustrar la dificultad de superar el nivel del discurso políticamente correcto sobre la RSC y llegar al cambio de cultura real, es el del caso que yo denomino «conciliación acosadora». Seré breve. Es posible escuchar de un alto directivo con responsabilidad sobre los recursos humanos (eso sí, no en la misma con-

versación), no diré de qué empresa, defender la necesidad de impulsar la conciliación (vida personal y vida profesional) y la igualdad de oportunidades, y, al mismo tiempo (días después) recomendar la presión psicológica (en forma de amenazas) para que una trabajadora haga una tarea que no le corresponde y que supone restar tiempo a su vida personal. Y no lo recomienda por interés personal en perjudicar a dicha trabajadora, sino por que supedita los derechos de la misma a lo que ella considera en interés de la empresa.

## Pasos a dar

Admitiendo entonces que es bueno y necesario caminar en esta dirección desde las premisas señaladas en el punto anterior, ¿qué hacer?, ¿por donde empezar?, ¿qué pasos podemos dar?. Aunque desde luego cada empresa requiere unas respuestas específicas a estas preguntas, y que dependerá del grado de madurez que posea respecto al desarrollo de este tipo de políticas, lo que está claro es que, de cualquier forma y aunque suene a tópico, tendremos que diseñar unos buenos cimientos para el edificio que queremos construir. Esto es, sentar una buena base para avanzar hacia un modelo maduro de RSC. No podemos ignorar el riesgo de empezar la casa por el tejado, presionados por la necesidad de «hacer RSC» al ver que muchos van por este camino, es decir, para no quedarnos fuera de esta «moda» (ignorando, además, que no es tal cosa).

Creo que lo mejor que puedo hacer en este punto es contar la experiencia que estamos desarrollando en Adif, describiendo los elementos del sistema de RSC que se pusieron en marcha en otoño de 2005. Fueron cinco las iniciativas que se lanzaron, todas ellas tratadas y aprobadas por el máximo órgano de gestión de la empresa, el Comité de Dirección:

1. Definir un marco conceptual en torno a la RSC y su aplicación a nuestra empresa.
2. Analizar el punto en que estábamos respecto a proyectos y acciones englobables bajo el paraguas de la RSC, según el marco conceptual anterior.
3. Crear un Grupo de Trabajo de RSC, integrado por todas las áreas de gestión, para coordinar e impulsar el proceso iniciado.
4. Elaborar, con la participación de todas las áreas de gestión, un Plan Director de RSC, que quedaría integrado en el Plan Estratégico de la Empresa para los próximos cinco años.
5. Y, por último, elaborar e implantar un Código Ético y de Conducta Profesional de Adif, con la finalidad de formalizar un sistema de valores que sirviesen para guiar la toma de decisiones empresariales

y la conducta personal como empleados de la organización, todo ello desde la óptica de los principios de la RSC.

Creo que es estas medidas configuran una buena plataforma de trabajo.

Describamos brevemente los dos puntos que pueden tener más necesidad de ser explicados: el Marco conceptual y el Plan Director.

Marco Conceptual sobre la RSC. ¿qué es y para qué sirve un «Marco Conceptual?». Es un documento que recoge cómo va a entender la organización la RSC y desde que premisas va a abordar su implantación. Sirve para saber de qué estamos hablando cuando hablamos de RSC, para identificar un lenguaje común en torno a la RSC (teniendo en cuenta, sobre todo, que hay aún mucha confusión y diversas interpretaciones sobre esta filosofía empresarial) y para acotar su alcance respecto a nuestra actividad. En nuestro caso, los puntos tratados en dicho marco eran los siguientes: qué es y qué no es la RSC; por qué nos interesa la RSC, qué nos puede aportar como gran empresa pública; cómo enfocar su incorporación a la estrategia de empresa; a qué ámbitos de gestión de Adif afecta; cuales son los requisitos para su incorporación efectiva a la estrategia, y, por último, iniciativas a emprender a corto plazo.

Plan Director de RSC. La justificación de la necesidad de un Plan se sustentaba en las siguientes ideas: es una herramienta necesaria para incorporar de manera profunda y sistemática la RSC a cultura, la estrategia y los procesos de gestión de la empresa; fija un norte (objetivos) y establece un modelo de trabajo (gestión, herramientas, ...) a medio/largo plazo; favorece la coherencia y el dinamismo de las acciones de RSC de Adif, tanto las actuales como las nuevas; nos sitúa en una perspectiva preactiva e innovadora en materia de RSC y sostenibilidad; nos introduce en una dinámica de mejora continua de nuestra responsabilidad ante la sociedad; aumenta las posibilidades de convertir las políticas de RSC en valor reputacional; y, por último, desplaza nuestras acciones de RSC del plano táctico actual al estratégico, mediante políticas articuladas e integradas en la estrategia general. En definitiva, un Plan Director permite definir un marco estratégico común en materia de RSC: compromisos expresos, objetivos evaluables, integración en sistemas de gestión, programas y proyectos coherentes y estructurados.

### **Factor crítico para el éxito, dificultades, ventajas y retos**

El principal factor para que este proceso tenga éxito, como he señalado ya, es que la RSC llegue al «núcleo duro» de la actividad de la empresa y se

incorpore a su cadena de valor: compra y contratación, producción/construcción, gestión de recursos, relación con grupos de interés y prestación de servicios. Esto significa, claro está, incluir criterios de RSC de forma transversal en la gestión, lo cual resulta imposible si no se implican en esta tarea los responsables de los diferentes departamentos, si las personas no asumen este objetivo y trabajan por alcanzarlo.

¿Qué dificultades hay que salvar?, ¿qué retos se plantean, desde el punto de vista interno, cuando una empresa comienza o está inmersa en este proceso? En la práctica el proceso es complejo. Se trata de un cambio profundo que requiere nuevas ideas y nuevos recursos. Las dificultades que podemos encontrar en cualquier empresa deben considerarse como retos del proceso de transformación. Desde mi punto de vista son los siguientes:

1. El reto de fondo es que haya autenticidad en el proyecto. Que la decisión de implantar la RSC, o mejor dicho, de reorientar la totalidad de la empresa hacia la RSC, sea de verdad, desde la convicción interna y con determinación. Si es así se dedicaran los esfuerzos y los recursos necesarios, habrá un proceso de aprendizaje y mejora, y no faltará el impulso para no quedarnos en la superficie, en un sucedáneo de RSC.
2. Involucrar a toda la organización. Conseguir esto supone superar dos dificultades: una, quizá la más importante, es el escepticismo (o rechazo) y el desconocimiento respecto a la RSC, donde el segundo suele ser causa del primero. El rechazo puede deberse a diferentes motivos: porque se percibe como una carga de trabajo adicional innecesaria, porque se considera que resta recursos a otras cuestiones más relevantes, porque se tiene una imagen desvirtuada y negativa de la RSC, etc.
3. En tercer lugar, y relacionado con el punto anterior, como reto y como dificultad hay que recoger, de nuevo (ya se ha desarrollado antes esta idea) la necesidad de gestionar un cambio en la cultura de la empresa, tanto de una forma global (valores —formales e informales—, presunciones, etc) como, específicamente, la cultura de gestión (criterios, sistemas, procesos, ...). Potenciar las redes de trabajo, superar los protagonismos departamentales, introducir criterios de RSC en la evaluación del desempeño, etc., son aspectos que afectan a la cultura corporativa. Por ejemplo, los proyectos de RSC (o los proyectos habituales reenfocados desde la RSC) pueden requerir el trabajo conjunto de equipos multidisciplinares y multidepartamentales, lo cual choca con los sistemas de trabajo habituales. En la vida cotidiana de una empresa, las personas actúan en buena medida guiadas por lo que la organización espera de ellas (o lo que ellas suponen que se espera de ellas), y buscan alcanzar objetivos concretos, por los que serán

evaluados, reconocidos o sancionados (emocional o materialmente). Este sistema actúa tanto a nivel formal como informal, vertical y horizontalmente. Es en estas expectativas, en estos objetivos y en estas exigencias donde tiene que estar presente la RSC. Este es el verdadero cambio cultural que se necesita para tener una organización madura desde el punto de vista de la RSC.

4. También puede ser un problema el conflicto entre buenos resultados económicos a corto plazo y la gestión con criterios de RSC. Aunque no siempre, este conflicto puede darse efectivamente, siendo necesario buscar puntos de equilibrio y adoptar, siempre que sea posible, una perspectiva temporal de más largo plazo, bien desde el punto de vista puramente económico o desde la gestión de riesgos reputacionales.
5. Por último, teniendo en cuenta la juventud de la RSC como disciplina dentro del pensamiento económico y los modelos de gestión empresarial, es importante desarrollar herramientas e insistir en el rigor de las metodologías, contribuyendo a la creación y consolidación de un cuerpo teórico sólido desde el punto de vista científico. Por ejemplo, considero especialmente relevante las herramientas de medición de los efectos/retornos (tangibles o no) de las políticas y las acciones concretas de RSC. Efectos tanto macro (en el conjunto del sistema) como en el desempeño y eficiencia de la empresa.

Para finalizar, me gustaría señalar las ventajas que puede aportar una apuesta seria y profunda por la RSC. Después de insistir en lo complejo y costoso (no económicamente) del proceso, es casi imprescindible acabar estas reflexiones apuntando las ventajas que podemos esperar. En cualquier caso, aunque muchas o todas de las ventajas que voy a citar fuesen discutidas y rechazadas, creo que el reenfoque de las empresas hacia la RSC es una cuestión de necesidad, es inevitable a largo plazo. Y aquellos que lo aborden sin autenticidad tendrán que pagar el precio que marque el mercado (los consumidores, los ciudadanos, las instituciones, ..), tarde o temprano; y tal vez este precio sea la desaparición, como ya ha pasado en algún caso.

Pues bien, para mí las ventajas de la transformación del modelo de empresa desde el prisma de la RSC se pueden resumir en:

- Mejora de los resultados económicos a medio y largo plazo (según lo argumentado al comienzo).
- Dinamización interna e innovación, sobre todo mediante el desarrollo de proyectos multidisciplinarios.
- Mejora en la gestión (si aceptamos que una buena gestión no es maximización de beneficios a corto plazo para los accionistas -ya sé que hay quien opina que esto es, precisamente, una buena gestión-).

- Mayor satisfacción y bienestar, tanto individual como colectivo.

En definitiva, obtendremos la satisfacción profesional de hacer mejor las cosas y la satisfacción personal de trabajar para un proyecto empresarial más humano e inteligente. En relación con esto último quiero citar las reflexiones de José Antonio Marina acerca de las empresas inteligentes: son las que «gestionan bien la información, detectan con rapidez los problemas, (.....), fomentan la creatividad y alcanzan sus metas —crean valor corporativo— al mismo tiempo que ayudan a que todos los implicados —stakeholders— logren las suyas». Para mí, desde luego, esto pasa por la RSC, y tiene una relación directa con la capacidad de las organizaciones para hacer más felices a las personas y contribuir a una sociedad más justa: «La inteligencia, —siguiendo la cita de Marina— (.....), culmina en la resolución de los problemas prácticos, en especial de los que se refieren a la felicidad personal y a la dignidad de la convivencia».

### **Conclusión final**

Para mí la RSC es esencialmente un proceso. Un proceso de transformación del modelo de empresa que parte de una nueva ética empresarial, reenfocando los fines de la empresa y los medios para alcanzarlos. Y es un proceso complejo y costoso, sobre todo porque requiere un importante cambio de mentalidad, tanto en los directivos y propietarios de la empresa como en los empleados en su conjunto. Iniciar y avanzar de verdad por este camino, es la alternativa más inteligente que podemos elegir, como organización y como personas que dedicamos una parte muy importante de nuestra vida al trabajo; y lo es tanto porque nos permitirá adaptarnos a los cambios del entorno sin quedarnos fuera del sistema, como porque nos proporcionará una mayor satisfacción personal.

# HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y LA EVALUACIÓN DE LA RSC

RAMÓN ROBLES

Presidente de SGS ICS Ibérica, S.A.

## 1) CONSIDERACIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) DE LA EMPRESA

Actualmente todo el mundo habla de la RSC, los medios de comunicación dedican páginas y páginas sobre el tema y las empresas están incorporando en sus organigramas un espacio para el equipo de personas que definen y desarrollan el modelo de gestión de la RSC.

¿Estamos ante una moda o una nueva cultura?

A finales de los 80 se inicia con la ISO 9000 la cultura de la «calidad», término que ya ha sido asimilado en la gestión diaria de las compañías, aunque dada las características de nuestras organizaciones, Pymes, sigue siendo un reto para todas las nuevas empresas que aparecen en los diferentes mercados.- En el año 1996 las grandes corporaciones se introdujeron en el medio ambiente, certificando sus sistemas de gestión de acuerdo a ISO 14001 y se consideró igual que anteriormente con la calidad una moda, hoy hay mas de 8000 organizaciones que han asumido la gestión del medio ambiente.

Ambos ejemplos que en su día se consideraron una moda, hoy es una cultura de empresa y esto es lo que nos lleva a pensar que si hoy por hoy la RSC todavía no está lo suficientemente extendida y los depositarios de la misma son, como en los casos anteriores, las grandes empresas, dentro de unos años estarán tan extendidas las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas que ya no se hablará de ello y se dará por sentado su uso, con lo cual la RSC será algo usual en la gestión de cualquier compañía.

¿Cómo se puede definir la RSC?

A pesar que en este momento se pueden encontrar diferentes definiciones en función de siglas y conceptos, me gustaría apostar por la definición dada en el Libro Verde de la Unión Europea sobre Responsabilidad Social (Año 2001):

- Integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Sin embargo ser «socialmente responsable» no significa cumplir las obligaciones legales y jurídicas, sino ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, en el entorno y en las relaciones con interlocutores y partes interesadas.

¿Cómo llevar a cabo el concepto de RSC?

Las líneas de acción claves para la RSC, en palabras de David Vegara, Secretario de Estado de Economía son:

- Formación
- Transparencia y
- Verificación

En este caso la conferencia se va a centrar en la tercera acción y las herramientas más usuales que actualmente están en el mercado, como marcos de referencia.

Las empresas, sindicatos, ONG, inversores y consumidores han iniciado la búsqueda de herramientas de verificación y auditoría capaces de comparar la dimensión social de las organizaciones, y además la demanda de transparencia de la sociedad hace que se busquen modelos.

Tenemos a nuestro favor, como se indicaba anteriormente que en nuestra sociedad entre las empresas, organizaciones, administraciones, etc., ya se ha creado una cultura organizativa de gestión de la «calidad», el «medio ambiente» e incluso, también incipiente, los Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Laboral y por lo tanto es más fácil apoyarnos en esa cultura para integrar la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa de forma que se pueda verificar y auditar el desempeño y la transparencia de la RSC para que resulte creíble a clientes, proveedores, inversores y empleados. Es cierto que todavía la auditoría social está en sus inicios y no es aún una demanda primordial, aunque algunas organizaciones pioneras y con visión, se están anticipando a una futura demanda de mayor transparencia y compromiso social.

## **2) HERRAMIENTAS RSC**

Las más usuales son aquellas que se basan en la publicación de memorias relativas al desempeño de las organizaciones en diferentes aspectos como pueden ser los económicos, ambientales, sociales, etc., como ocurre con la Memoria GRI (Global Reporting Initiative) que se ha consolidado como la herramienta de sostenibilidad y la Memoria basada en la Serie AA1000 que surge en el Reino Unido en el año 1999 con vocación de integrar la gestión, auditoría y comunicación en los aspectos relativos a la RSC de las empresas.

Además de las dos anteriores, como normas de gestión auditables y certificables tenemos que fijarnos en la norma SA 8000 de SAI (Social Accountability International) de carácter internacional y la norma SGE 21, norma española emitida por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética).

A continuación, de forma resumida, indicaremos los principios y características de cada una de las cuatro herramientas citadas.

## **Memoria de Sostenibilidad (GRI)**

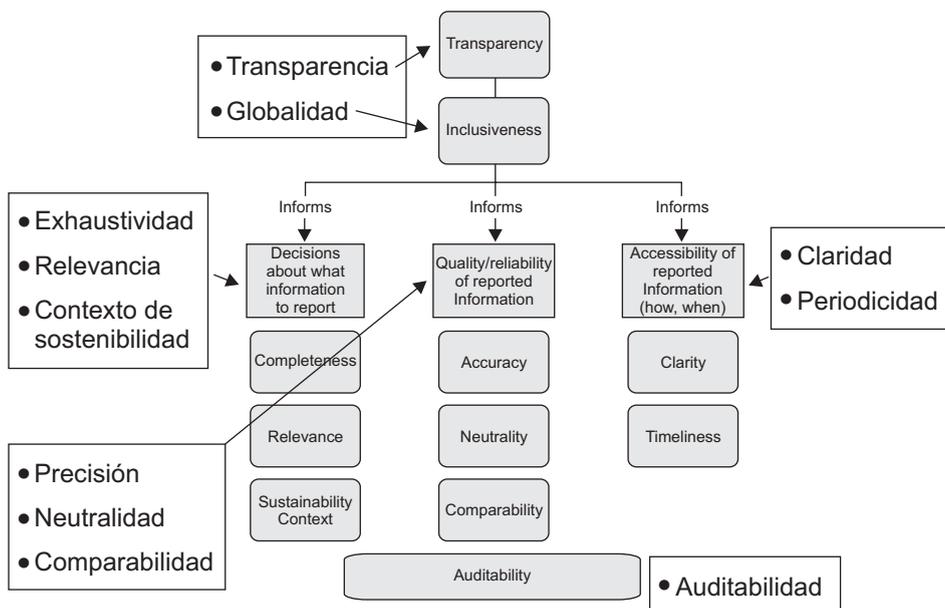
El GRI fue constituido en 1997 como una iniciativa conjunta de la organización no gubernamental estadounidense CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) y el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad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

Esta iniciativa ha gozado del respaldo y compromiso por parte de representantes de empresas, organizaciones asesoras no lucrativas, auditoras, sociedades de inversión o sindicatos entre muchos otros. Juntos estos grupos han trabajado para alcanzar un consenso en torno a una guía unificada para la elaboración de memorias, con el fin de conseguir su aceptación en todo el mundo.

La Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad 2002, es una guía de uso voluntario por las organizaciones que desean informar sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios, y su objetivo es el de apoyar a las organizaciones y a las partes interesadas, en la articulación y comprensión, de las contribuciones de las organizaciones que realizan informes de este tipo, al desarrollo sostenible.

La Guía Está estructurada en cinco partes:

- Introducción
- Parte A: Uso de la Guía (indicando orientaciones de uso).
- Parte B: Principios para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (explicando los principios y métodos que promueven el rigor en su elaboración).
- Parte C: Contenido de la Memoria de Sostenibilidad (contenido y recopilación de datos de una memoria).
- Parte D: Glosario y Anexos (consejos y recursos para usar la Guía).



Los principios (Parte B) son esenciales para el marco de elaboración de una memoria y se dividen en cuatro grupos (véase anexo).

La parte C se compone de cinco apartados.

1. **Visión y estrategia:** descripción de la estrategia con respecto a la sostenibilidad en la que se incluye una declaración del presidente de la organización.
2. **Perfil:** visión general de la estructura y las operaciones de la organización informante, y del alcance de la memoria.
3. **Estructura de gobierno y sistemas de gestión:** análisis de la estructura y la política de la organización, así como de sus sistemas de gestión y sus esfuerzos por comprometerse con las partes interesadas.
4. **Índice:** tabla elaborada por la organización en la que se señala en qué lugar de la memoria se puede encontrar la información que aparece en la Parte C de la Guía.
5. **Indicadores de desempeño:** medidas de los impactos o efectos causados por la organización; se clasifican en indicadores integrados, económicos, ambientales y sociales.

El GRI es partidario de los mecanismos independientes de verificación de memorias de sostenibilidad, como pueden ser las entidades de certificación acreditada, ya que la verificación independiente es:

- Un proceso estructurado y exhaustivo de recopilación y evaluación de pruebas.
- Los responsables de la verificación deben expresar una conclusión que ofrezca a los usuarios/interesados una cierta garantía de que la memoria de sostenibilidad cumple los criterios identificados.
- Los procesos de verificación los llevan a cabo expertos competentes e independientes que mantienen una actitud de escepticismo profesional.

## **Serie AA 1000**

Como antes se indicaba la Serie AA 1000 surge con vocación de integrar la gestión, auditoría y comunicación en los aspectos relativos a la Responsabilidad Social de las empresas. En su declaración de intenciones pretende ser una herramienta clarificadora que parte de la Guía GRI y de la norma SA 8000.

Así AA 1000 nace con la idea de crear una serie de herramientas que vayan progresivamente cambiando aspectos relevantes de la RSC. El enfoque de partida de esta serie es el diálogo con las partes de interés y en el año 2003 lanzó al mercado la AA 1000 Assurance Standard que establece un estándar de aseguramiento.

El Aseguramiento, como concepto híbrido, recoge distintos conceptos de verificación y por lo tanto se aplican los procesos de auditoría, de revisión y de certificación.

La principal característica de la AA 1000 es el desarrollo de una elaborada metodología, que comienza con la identificación de las demandas de las partes interesadas y sigue por la redefinición de los valores.- El verdadero sentido de la misma es crear una plataforma compatible con cualquier directriz, como el Pacto Mundial, GRI, SA 8000 y SGE 21.

AA 1000 establece unos principios de auditoría que son los siguientes:

- Materialidad

Evalúa si la memoria cubre todas las áreas de gestión que son relevantes para la opinión de sus partes interesadas.

- Completitud

La información publicada es suficiente para formar una opinión fundamentada sobre la compañía.

- Grado de respuesta

La memoria responde a un diálogo real con las partes interesadas.

Se requiere del evaluador/certificador que tenga las siguientes características:

- Credibilidad.
- Independencia.
- Imparcialidad.
- Competencia individual reconocida y
- Competencia en la organización a evaluar.

### **¿Cómo se valida una memoria?**

SGS valida las memorias de sostenibilidad de las organizaciones, utilizando la siguiente metodología:

- Se siguen procedimientos de auditoria (ISO 19011) y de verificación de acuerdo a la Guía GRI y a AA 1000.
- Se realizan entrevistas con el personal responsable de la obtención y preparación de los datos.
- Se revisan los documentos y registros, tanto internos como públicos que se referencian.
- Se comprueban los datos y se validan los mismos con las fuentes.

El equipo evaluador se configura con base en su conocimiento, experiencia y calificaciones para la realización de cada verificación en particular.

Finalmente para completar lo que implican las memorias, es interesante conocer los beneficios de la elaboración de las mismas, que se resumen en:

- Disponer de información tanto actual como pasada.
- Utilizar una herramienta de gestión que busca la mejora.
- Conseguir el refuerzo de los vínculos entre las diferentes funciones de la organización.
- Obtener comunicación y confianza con y ante las partes externas.
- Obtener imagen de marca.
- Identificar los puntos conflictivos y proceder sobre los mismos para su resolución.
- Detectar los problemas potenciales, etc.

## Norma SA 8000

El CEP (Council on Economic Priorities) es una institución con más de 30 años de antigüedad, dedicada al análisis del comportamiento social de las organizaciones.- En los años 90 desarrolló una serie de estudios sobre los Códigos de Conducta de empresas y organizaciones líderes americanas y europeas, llegando a la conclusión de que «eran inconsistentes, costosos en su puesta en práctica y difíciles de evaluar y demostrar».

En respuesta a estos estudios SAI (Social Accountability International) desarrolló, con la colaboración de Empresas, ONG's, Consultores, Entidades de Certificación, etc., una norma para que las organizaciones que lo deseen puedan establecer un Sistema de Gestión de su Responsabilidad Social y que ésta pueda ser evaluada por entidades externas.

Las principales aportaciones de esta norma se distinguen en los siguientes aspectos:

- Derechos humanos.
- Derechos laborales básicos.
- Efecto dominó en la cadena de suministro, ya que plantea a sus entidades certificadas la obligación de extender la norma a la cadena de proveedores.

SA 8000 es una norma internacional para mejorar las condiciones de trabajo alrededor del mundo, se basa en los principios de trece convenciones internacionales de derechos humanos, diez de las cuales son convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (ILO). SA 8000 también aplica la Declaración Universal de Derechos Humanos; la Convención UN de los Derechos del Niño y la Convención UN para Eliminar Todas las Formas de Discriminación Contra las Mujeres. Este estándar apareció por primera vez en 1998, después de casi un año de trabajo por la Junta Consultiva. Se inspiró en el Sistema de Gestión de Calidad de ISO 9000.

Los requisitos estándar de SA 8000 indican que: «Cuándo la ley nacional y otras leyes aplicables, difieran de los requisitos a los que la compañía se adhiere y de este estándar, aplica la que sea más rigurosa».

Los aspectos de gestión que abarca la norma son los siguientes:

- Derechos Humanos
  - Trabajo Infantil
  - Trabajos Forzados
- Derechos Laborales
  - Salud y Seguridad en el Trabajo
  - Libertad de Asociación y Negociación Colectiva

- Discriminación
- Medidas Disciplinarias
- Horario de Trabajo
- Remuneración
  
- Sistema de Gestión
  - Políticas
  - Revisión por la Dirección
  - Representantes de la Empresa: Dirección y Trabajadores
  - Planificación e Implantación
  - Control de Proveedores y Subcontratistas
  - Conflictos y Toma de Acciones Correctivas
  - Comunicación Externa
  - Registros

La Certificación SA 8000 puede aplicarse a compañías, suministradores y subcontratistas: normalmente, la conformidad con SA 8000 se solicitará o será requerida por el vendedor o comerciante buscando asegurar unas condiciones laborales adecuadas en toda la línea de producción.

Actualmente esta norma ha emitido a finales del año 2005 aproximadamente 900 certificados en 36 países, siendo Italia el primer país en número de certificados.- Otros países que regularmente tienen certificados SA 8000 son por orden de importancia India, China, Brasil, Pakistán, Vietnam, Tailandia, España, Turquía, Polonia, Suiza, Francia, Grecia, Filipinas, Sri Lanka, Korea, Israel, Gran Bretaña, Estados Unidos, Argentina, Bélgica, Bangla Desh, Costa Rica, República Checa, Guatemala, Japón, Malasia, Rumania, Taiwán y Bolivia.

## **Norma SGE 21**

FORÉTICA tiene su origen en el X Congreso de Empresas de Calidad y Medio Ambiente, de Barcelona, en el año 1999, donde un nutrido grupo de directivos y líderes de opinión se cuestionan de qué manera pueden poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros, frente al conjunto de la sociedad y el entorno.

De esta manera, un amplio número de profesionales, empresas, académicos y ONG's crearon un Foro multidisciplinar, donde todos sus socios colaboran en el fomento de una gestión responsable. Uno de sus primeros frutos fue la elaboración de la Norma de Empresa SGE 21, en la que participaron más de 100 expertos representando a todos los grupos de interés. Este documento soporta el primer Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable español y europeo que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.

La creciente demanda, por parte de las empresas y entidades del tercer sector, de mecanismos y herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la Organización, han convertido a la Norma de Empresa SGE 21 en una plataforma flexible que sea capaz de impulsar cambios y adaptarse a nuevas realidades de la Organización.

Esta norma, a modo de documento marco, desarrolla los criterios que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable propuesto por Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, FORÉTICA.

Para la Dirección de la Organización, implantar este Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable supone confianza en sí misma y en su entidad, respecto a la honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa, junto con un deseo de difundir en su entorno social la cultura de la Gestión Ética y Socialmente Responsable, para acercarla paulatinamente a la sociedad en general.

Llegar a Certificar la Gestión de la Organización de acuerdo con esta norma, supone adquirir voluntariamente un Compromiso Social para aplicar los valores éticos incorporados en la misma, demostrarlo y mantenerlo.

La Gestión Ética, propuesta por FORÉTICA avanza en aspectos éticos y de responsabilidad social, para una mejor comprensión y colaboración en las relaciones humanas que se originan como consecuencia de las actividades de la Organización.

Para el SGE la Gestión Ética y Socialmente Responsable de una Organización, a través del compromiso social adquirido, puede humanizar las exigencias de la ley y proporciona un valor añadido en las relaciones.

La norma plantea 9 áreas de gestión (ver figura página siguiente), las cuales exponen unas consideraciones teóricas escritas en letra cursiva, que son orientativas del compromiso social adquirido por la Organización y a continuación aparecen los requisitos que se consideran adecuados para demostrar las evidencias de su implantación.

Su estructura en áreas de gestión facilitará la incorporación de otros valores éticos que sean más representativos de la realidad, de acuerdo con el pensamiento y circunstancias sociales de su tiempo.

¿Por qué una certificación SGE 21?

Las siguientes razones avalan la certificación:

- El sistema de gestión es integrable con el resto de normas de calidad, medio ambiente, etc.
- Contiene los principios de las herramientas de la RSE.



- El sistema de auditoria y evaluación está controlado por Forética.
- Los auditores reconocidos han sido formados y validados por Forética.
- El sistema solo es auditable por entidades de certificación acreditadas por Forética y socios de dicha asociación.
- Es la primera norma española y europea de gestión ética.

Para finalizar con las herramientas RSC indicar que está en proceso de creación la Guía ISO 26000, que establecerá las líneas directrices para la Responsabilidad Social Corporativa, y cuya emisión está prevista en el último trimestre de 2008.

Estas directrices tienen en cuenta las buenas prácticas y las declaraciones y convenciones pertinentes de las Naciones Unidas y de sus miembros, especialmente las de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta norma, no incluirá requisitos que permitan utilizarla para certificación.

### 3) SGE 21 Y LOS PROVEEDORES

Como una de las partes interesadas que siempre se cita en la RSC se transcriben tanto el Compromiso Social como los Requisitos que requiere la SGE 21 al capítulo 6.3 Proveedores y Subcontratistas.

## **Compromiso Social**

Los proveedores y subcontratistas son una pieza clave para cualquier Organización y, por esta razón, hay que exigirlos pero también respetarlos. Esto se consigue con la voluntad de ambas partes y el cumplimiento de contratos y su revisión, tendente a la mejora continua de las relaciones.

Si el proveedor tiene establecido su Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, ya existe una base de confianza y normalmente debe ser suficiente para establecer relaciones, manteniendo un contrato acorde con ellas.

Si no tiene implantado dicho Sistema, será preciso establecer un contrato más exigente que especifique las condiciones deseadas del suministro.

## **Requisitos**

6.3.1. La Organización debe establecer, implantar y mantener procedimientos para evaluar y seleccionar sus proveedores y subcontratistas, teniendo en cuenta su capacidad de cumplir, entre otros aspectos, los requisitos incluidos en esta Norma.

6.3.2. La Organización solicitará a sus proveedores y subcontratistas, una declaración en la cual, identificando de forma inequívoca el bien o servicio proporcionado, deje constancia de que el proceso de obtención se ha realizado según lo legalmente establecido en el país de origen, y de que están dispuestos a permitir la verificación del cumplimiento.

En los casos en que la legislación del país donde opera el proveedor no alcanzara los mínimos exigibles de acuerdo con los Acuerdos Internacionales en vigor, se adoptarán éstos como la legislación mínima aceptada.

6.3.3. La Organización favorecerá el diálogo como fórmula de entendimiento con sus proveedores y subcontratistas, fomentando acudir a fórmulas de arbitraje o acuerdos entre las partes, como vía para evitar litigios innecesarios.

6.3.4. La Organización, con el fin de evitar conflictos de intereses con sus empleados, debe establecer, implantar y mantener un código de buenas prácticas para la aceptación de regalos, préstamos, servicios especiales, pagos o tratos especiales de cualquier proveedor o subcontratista con el que tenga o pretenda tener tratos comerciales.

Para finalizar esta conferencia se indicará utilizando como fuente el Anuario de la Empresa Responsable y Sostenible, como las grandes empresas están utilizando la RSC a la hora de escoger proveedores y subcontratistas.

Sobre una muestra de 52 empresas, 16 de ellas ya tienen concretamente condiciones de RSC a la hora de la selección de proveedores/subcontratistas.- Es importante ya que el 31% de dichas empresas hayan tomado esta decisión.

A continuación se indican las distintas condiciones que requieren dichas organizaciones.

- Selección y contratación con cláusulas ambientales y sociales.
- El cliente establece reglas deontológicas que forman parte de su Código de Conducta.
- Se contrata buscando el beneficio mutuo y exigiendo prácticas socialmente responsables.
- Elección de proveedores basado no solo en criterios económicos, sino también en su actuación en el campo medioambiental, de la seguridad y en su nivel de responsabilidad social.
- Selección en función de criterios de objetividad, transparencia y ética considerando las buenas prácticas laborales, éticas, sociales y ambientales.
- Selección de proveedores a través de auditorías sociales.
- Selección en función de sus procedimientos de trabajo que deben velar por el respeto a los derechos humanos y cuidado del entorno en su proceso de fabricación.
- Selección en función de un comportamiento responsable y sostenible en cuanto al medio ambiente.
- Los proveedores tienen que cumplir un Código de Conducta basado en Responsabilidad Social y Medioambiental.
- Exige a todos sus proveedores el cumplimiento del Código del Fabricante y Talleres Externos de la Business Social Compliance Initiative (BSCI).
- Verificación del cumplimiento del Código de Conducta a través de auditorías sociales.
- Control del cumplimiento del Código propio (empleados, residuos, medio ambiente, etc.)
- Criterios de principios de responsabilidad corporativa de acuerdo con los derechos laborales y humanos basados en convenciones y declaraciones internacionales.
- Relación basada en la transparencia y el fomento de prácticas responsables.

- A través de su Código de Conducta basado en la declaración universal de Derechos Humanos y la Organización Internacional del Trabajo.
- Evaluación de los proveedores según los criterios del Código de Compras Éticas (CCE) y la Responsabilidad Corporativa definida por la empresa.

Dichas empresas pertenecen a los siguientes sectores: Ingenierías, Infraestructuras, Construcción, Textil, Servicios, Comercio, Electrónica, Telecomunicaciones, Banca, Química, Energía, Automoción, Aeronáutica, Alimentación y Bebidas, Seguros, Farmacia, etc.



# GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

ROSARIO E. MORENO

Directora General REM COMUNICACIÓN  
Presidenta del Club de la Comunicación

La presión de la sociedad y del mercado a raíz de las malas prácticas empresariales de finales de los años 90 y principios de los 2000 relacionadas con especulación, abuso de poder, discriminación salarial, contaminación, etc., han modificado la perspectiva del entorno empresarial, que dirige ahora su actividad no solamente al cumplimiento de las reglas y legislación de obligado cumplimiento, sino estableciendo criterios éticos y socialmente responsables en sus parámetros de dirección y de gestión empresarial.

El comportamiento socialmente responsable de la empresa no debe centrarse en la *responsabilidad discrecional o voluntaria* que definía Carroll, sino que tiene que presidir todas sus áreas de actuación integrando las acciones dirigidas tanto a los públicos internos como externos.

Una empresa socialmente responsable implica que va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales. La verdadera responsabilidad social empresarial es aquella que, partiendo de los valores y cultura de empresa que configura su personalidad, le permite desarrollar su actividad generando beneficios con un comportamiento ético hacia todos los grupos de referencia (empleados, clientes, inversores, accionistas, proveedores, administraciones y sociedad en general), o lo que se ha venido en llamar los *stakeholders*. En la actualidad, como afirma Lozano (1999), «la empresa se ha convertido en un lugar social donde producir y compartir valores».

## **INTEGRAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

La perspectiva integradora compagina los aspectos económicos y los sociales de manera indisoluble, aunque hasta hace bien poco lo habitual era precisamente separar las diferentes dimensiones que convergen en la dinámica empresarial. Hoy, una empresa socialmente responsable, debe integrar en su planificación estratégica este concepto tanto definiendo *qué* quiere ser como *qué* quieren sus directivos y empleados que sea para conseguir sus objetivos.

La fórmula de integración de la responsabilidad social en la empresa, según Epstein (1987) es el análisis de las relaciones con los diversos stakehol-

ders, y en concreto en la definición de las cuestiones más relevantes que están en juego en estas relaciones, los problemas o situaciones que piden una decisión más urgente, los criterios y valores que identifican la orientación y las decisiones de la empresa y que las contextualizan socialmente, el establecimiento de las finalidades o propósitos empresariales, los procesos de toma de decisiones y su puesta en práctica teniendo en cuenta los procedimientos mediante los que se llevan a cabo, y la evaluación, que, en la medida en que atiende a los resultados y a las nuevas cuestiones que se plantean, reinicia todo el proceso.

El crecimiento económico está inseparablemente unido a sus consecuencias sociales y medioambientales. Para crear valor a largo plazo para la sociedad -tanto para los accionistas como para el resto de los grupos de interés- las empresas también deben crear valor social y medioambiental.

La dirección debe estar particularmente implicada en la incorporación de la responsabilidad social dentro de la estrategia empresarial y del sistema de gestión que debe incorporar necesariamente cuatro aspectos: los valores e identidad de la empresa recogidos en el código de conducta, la estructura empresarial, la implantación de los criterios de evaluación y seguimiento y la comunicación de la actuación social de la empresa.

Todos estos aspectos deben ser compartidos e interiorizados por todos los públicos internos de la empresa que deben asumirlos como herramientas de gestión para conseguir los resultados finales establecidos.

## **LA NECESIDAD DE INFORMAR**

A finales del siglo XIX los directivos se dieron cuenta de que era necesario proporcionar información sobre sus empresas a los inversores. Junto con las firmas de auditoría desarrollaron unas prácticas para realizar informes financieros. Posteriormente se formalizaron estas prácticas con el rango de normas y más adelante las entidades supervisoras y reguladores decidieron que debían «controlar las normas».

Los públicos a los que afecta la actividad empresarial reclaman cada vez más transparencia e información de las diferentes actividades. Para que las empresas puedan crear valor económico a largo plazo deben gestionarse bien, crear valor en las tres dimensiones: económica, social y medioambiental, y demostrar que han creado este valor. Es decir, han de rendir cuentas en sus informes de gestión de este nuevo planteamiento integrador. Como declaró en una entrevista en agosto del año 2000 el vicepresidente de desarrollo sostenible de Shell, Tom Delfgaauw, «las nuevas responsabilidades llevan emparejadas nuevas obligaciones de rendir cuentas».

La presentación de lo que se denomina «El triple informe: económico, social y medioambiental» se ha convertido en imprescindible no solamente para las empresas que cotizan en bolsa sino también para aquellas que quieren estar en los primeros puestos del panorama empresarial.

En el caso de las empresas españolas, los esfuerzos se dirigen a sistematizar la información sobre responsabilidad social intentando seguir las directrices nacionales e internacionales y acumulando verificaciones que demuestren que la información que transmiten hacia dentro y hacia fuera cumple las recomendaciones. La preocupación está más relacionada en *cómo informar* que en *sobre qué informar*, donde todavía hay un amplio campo en el que trabajar.

Según el estudio internacional 2005 de KPMG, España se sitúa como uno de los países donde el incremento de informes de responsabilidad corporativa ha crecido más desde el año 2002. Por otro lado, se ha producido un cambio muy significativo en cuanto a las características de este tipo de informes, como señala el mismo estudio. Han pasado de ser puramente ambientales a tener un carácter sostenible, en el que se incluyen aspectos sociales, medioambientales y económicos.

Uno de los esfuerzos más ambiciosos internacionalmente para desarrollar un conjunto de indicadores no financieros es la Iniciativa Global Reporting (GRI). Se trata de marcar una serie de directrices para informes de sostenibilidad o responsabilidad social que -de manera voluntaria- puedan utilizar las empresas para realizar sus informes anuales en la triple línea de resultados.

La GRI está trabajando junto con AccountAbility en el desarrollo de parámetros de indicadores sociales, medioambientales y éticos que apoyarán los triples informes.

## RECOMENDACIONES INTERNACIONALES

Desde la Comisión Europea, a través de su *Libro Verde* (2001), se fomenta el debate que establezca un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, que debe ampliar sus responsabilidades más allá de las exigencias contempladas en las leyes y regulaciones. Se han ido creando normas de carácter voluntario, con el objetivo de homogeneizar la información que las empresas trasladan a sus públicos de influencia sobre sus actividades empresariales.

En este *Libro Verde*, auténtico código de referencia en relación a la responsabilidad social, se afirma que la «rendición de cuentas» defendidas por las ONG exige una garantía de procesos de control y una verificación independiente de los códigos y etiquetas sociales; una mayor transparencia y una mejora en los mecanismos de información.

En la medida que ha ido avanzando y progresando el concepto de la empresa socialmente responsable, organismos e instituciones internacionales han creado instrumentos, normas, guías o recomendaciones con el objetivo de facilitar la incorporación de los principios socialmente responsables a las empresas, y por otro lado de servir de evaluación de estas actuaciones de forma que puedan compararse universalmente.

La mayoría de las guías o indicadores se centran en las relaciones laborales y medio ambiente, tomando como base la declaración universal de los derechos humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de los niños y los criterios de Río sobre medio ambiente y desarrollo.

Entre las instituciones que mayores esfuerzos internacionales están realizando por la publicación de guías y recomendaciones que puedan utilizar las empresas para incorporar los principios de una actuación socialmente responsable en su gestión empresarial destacan:

- **Comisión Europea.**

La Comisión Europea a través de su *Libro Verde* anteriormente mencionado, impulsa un debate sobre como pueden incorporar los criterios socialmente responsables en la gestión empresarial, el desarrollo de prácticas innovadoras, el aumento de la transparencia y el incremento de la evaluación y validación de las actividades empresariales.

- **European Foundation Quality Management (EFQM).**

Es un modelo de excelencia empresarial que establece un sistema de auditoría para evaluar los resultados alcanzados en la gestión empresarial en los tres grupos clave de interés: clientes, trabajadores y sociedad.

- **OIT. Principios de actuación de empresas.**

Es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar en el ámbito del trabajo la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. Formula normas internacionales del trabajo por las que se fijan unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales: libertad sindical, derecho de negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y de trato. La declaración tripartita de la OIT trata de aspectos laborales y sociales de las empresas multinacionales

- **OIT-ANDI, Manual de Balance Social**

La ANDI, Asociación de empresarios andinos de Colombia con el soporte de la OIT editó en 2001 el «Manuel de Balance Social de las Empresas» donde se aportan indicadores para que las empresas puedan acometer este tipo de análisis.

- **Naciones Unidas (Global Compact)**

Es una iniciativa de las Naciones Unidas que comenzó en 1999 y cuyo objetivo es promover un compromiso ético destinado a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones los principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente.

El Global Compact es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, basado en el compromiso de implantación de los principios del pacto en su estrategia y en sus operaciones. No es un instrumento regulador ni un instrumento que concede una certificación. La entidad que se adhiere asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los principios en sus actividades diarias y de dar cuenta a la sociedad con publicidad y transparencia de los progresos que realiza en este proceso de implantación mediante la elaboración de los *informes de progreso*.

- **OCDE Guidelines**

Es un código de conducta corporativo que fue creado en 1976 y revisado en el año 2000. Busca mejorar la relación entre los negocios y la sociedad, dejando claro los derechos y responsabilidades de las empresas multinacionales. El principal objetivo es establecer políticas voluntarias que promuevan la transparencia empresarial en materia de relaciones laborales, gestión medioambiental, sobornos, competencia, intereses de los consumidores y difusión de la ciencia y la tecnología.

## **LA VENTAJA DE EVALUAR**

No solamente es necesario incorporar criterios y conceptos éticos en la estrategia y actuación empresarial, es importante hacerlo siguiendo unos parámetros o recomendaciones de carácter internacional y además estableciendo unos índices que permitan evaluar y comprobar que efectivamente se están cumpliendo.

Además de la proliferación de las guías, normas y recomendaciones para la elaboración de los informes de responsabilidad social y sostenibilidad, se han creado índices de evaluación para comprobar que –efectivamente– se cumplen los criterios establecidos para un comportamiento socialmente responsable de una forma homogénea y universalmente comparable.

Cada vez es más frecuente y efectivo incorporar los índices que tienen que ver con los aspectos socialmente responsables y comportamientos éticos a la gestión empresarial, siendo los más claros y claves los de sostenibilidad como el Dow Jones de sostenibilidad o el FTSE4 Good.

Al igual que las auditorías certifican a financieros, inversores y público en general que la actuación empresarial de una empresa es como dice que es, las empresas están interesadas en evaluar su comportamiento socialmente responsable con parámetros universales creados por instituciones y organismos internacionales que «auditan», miden y confirman esta nueva faceta empresarial.

- **GRI (Global Reporting Initiative)**

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

La primera Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad se publicó en junio del año 2000. Esta Guía es para uso voluntario de las organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios, y su objetivo es apoyar a las organizaciones y a las partes interesadas en la articulación y comprensión al desarrollo sostenible.

La Guía del GRI proporciona las pautas para la elaboración de memorias de sostenibilidad en términos de desempeño económico, ambiental y social (que también se conoce como «triple cuenta de resultados»), pero no constituye un código, ni una serie de principios de conducta o un sistema de gestión

Se ayuda a las organizaciones a presentar una visión equilibrada y razonable de su actuación económica, ambiental y social. Se promueve la posibilidad de comparación de memorias de sostenibilidad a la vez que se toma en cuenta la utilidad de presentar la información a distintas organizaciones. Se apoya la evaluación comparativa y la valoración de la sostenibilidad en lo referente a códigos, normas de actuación e iniciativas voluntarias.

- **AccountAbility 1000**

Es una iniciativa del Institute of Social and Ethical Accountability (Reino Unido), cuya misión es mejorar e incrementar la contabilidad social y ética y la realización de auditorías e informes relacionados con esta materia en las empresas. Describe un conjunto de procesos que una empresa puede seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desarrollo social y ético.

- **Social Accountability 8000**

Creada en 1997 por un panel de expertos reunidos por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas de Nueva York, ahora denominado Responsabilidad Social. Este panel de expertos estaba compuesto

por representantes de sindicatos, fabricantes, minoristas, organismos académicos, ONGs y empresas de consultoría y certificación.

Esta norma establece sus requisitos en dos áreas: requisitos de responsabilidad social donde se especifica las normas mínimas sobre derechos laborales básicos, seguridad e higiene, niveles de remuneración, etc.

Elementos del sistema de gestión, como son las políticas de la empresa, responsabilidad de gestión, documentación, etc. Requeridos para asegurar que la empresa cumple con los requisitos de comportamiento establecidos.

- **Norma ISO 26000. «Guía sobre Responsabilidad Social».**

El grupo de trabajo encargado de este proyecto está compuesto por 270 expertos pertenecientes a 54 países, diez de ellos iberoamericanos, cuyo objetivo es proporcionar una guía práctica que ayude a las organizaciones a abordar y hacer operativa la responsabilidad social, fomentando su conocimiento y la concienciación en este tema. Esta norma se publicará en el año 2008.

- **Norma ISO 14063 de comunicación medioambiental**

Pretende mejorar la comunicación de la política ambiental de la empresa, facilitando la visión y explicación de las actuaciones medioambientales llevadas a cabo en relación con sus productos, actividades o servicios.

Sirve de guía para la comunicación, tanto interna como externa, que afecte a los principios generales, política, estrategia y actividades relacionadas con la política medioambiental que le interesa transmitir a la empresa. No solo se aplica a todas las empresas, sino que está especialmente indicada para las Pymes y no requiere la implantación previa del sistema de gestión medioambiental ISO 14001.

- **SGE 21 de Forética**

FORETICA creó esta norma en el año 2000 y la revisó por 2ª vez en 2005. Desarrolla los criterios que permiten establecer, implantar y evaluar en las organizaciones el sistema de gestión ética y socialmente responsable.

Parte de unos valores comunes a toda la organización. Estos valores se ponen de manifiesto en el proceso de reflexión estratégica y son los que conforman la cultura de la organización.

El sistema divide a la organización en 9 áreas de gestión sobre las que se implementan una serie de protocolos y requerimientos conforme a una política de responsabilidad social basada en los valores de la organización: accionistas, estado, clientes, proveedores, competidores, recursos humanos, dirección, entorno social y medioambiental.

La dirección debe hacer público su compromiso con los valores comunes de la organización. Esta declaración de principios ha de ser conocida por todos los empleados o colaboradores.

Los principios puestos de manifiesto en la política de gestión ética se extienden a toda la organización plasmándose en un código de conducta. Este suele ser común a toda la estructura, aunque también puede dividirse por áreas de gestión. En áreas de especial riesgo puede ser conveniente tratar problemáticas específicas.

## **LA IMPORTANCIA DE LA INVERSION RESPONSABLE**

La creación de estándares para la incorporación y evaluación del comportamiento socialmente responsable de las empresas responde a criterios que tienen una relación directa con la estrategia empresarial a medio y largo plazo. Los empleados, clientes, proveedores, inversores, accionistas y sociedad en general; es decir los *stakeholders*, premian y seleccionan a las empresas que incorporan en su actuación y gestión empresarial conceptos socialmente responsables. La inversión socialmente responsable es un distintivo diferenciador cada vez mayor entre las organizaciones y su posición en el mercado. Los índices de sostenibilidad marcan la diferencia y en algunos casos la supervivencia de las empresas en un panorama más globalizado y con un acceso a la información más inmediato.

En este marco, la posibilidad de establecer mediciones y evaluaciones que permitan a las empresas compararse de forma homogénea con su competencia en el campo de la responsabilidad social se convierten en imprescindibles para la proyección de futuro de las empresas independientemente del tamaño o del sector en el que operen.

Por eso las empresas que quieren demostrar su capacidad de liderazgo también en este campo, se esfuerzan por incorporarse a los índices de sostenibilidad internacionalmente reconocidos como los índices Dow Jones de sostenibilidad o los FTSE4Good.

### **• Índices Dow Jones de sostenibilidad**

Se crearon para las empresas más comprometidas con los criterios de sostenibilidad. Los índices elaborados por Dow Jones, STOXX Limited y SAM Indexes son revisados y responden a la demanda del mercado acerca de información sobre la capacidad de las empresas que actúan de forma responsable y a largo plazo sus actividades de acuerdo con criterios no solo económicos sino medioambientales y sociales.

Las empresas que componen el índice deben cumplir una serie de requisitos económicos y de viabilidad pero deben aportar algo más que el mero

aspecto financiero. Se exigen actuaciones medioambientales con relación a sus actividades y aprovechamiento energético. Además existe otra sección de aspectos sociales que tiene que ver con la implicación en el desarrollo social de la comunidad.

- **FTSE4Good**

La serie de índices FTSE4Good ofrece a los inversores la oportunidad de aumentar su inversión a empresas que cumplen estándares de responsabilidad social mundialmente reconocidos. Los índices han sido diseñados para identificar y medir la rentabilidad de empresas que están trabajando para conseguir una sostenibilidad medioambiental, desarrollar relaciones positivas con las partes interesadas (stakeholders) y proteger y apoyar los derechos humanos universales.

Ofrece a los inversores un estándar global transparente para identificar e invertir en empresas socialmente responsables, así como para medir su rentabilidad. El hecho de cumplir los estándares necesarios y ser miembro de FTSE4Good supone un mensaje claro para sus empleados, accionistas, socios comerciales y clientes acerca del compromiso de su empresa con respecto a la responsabilidad social.

De todas formas a pesar de los mecanismos, recomendaciones, guías e índices disponibles para ayudar a las empresas a procesar la información en materia de responsabilidad social que se quiera comunicar, es necesario un esfuerzo mayor para sistematizar la información, incorporar criterios de evaluación tanto internos como externos de manera que todos los agentes implicados sean conscientes que la actuación socialmente responsable de la empresa no es una moda sino que se ha convertido en una necesidad que puede suponer la supervivencia de la empresa a medio y largo plazo.

Si la responsabilidad social no se considera una herramienta de gestión y por lo tanto no se integra en la estrategia empresarial, no tendrá futuro y no ayudará a conseguir los objetivos económicos y de éxito de la empresa. Los riesgos y oportunidades estratégicos derivados de su actuación ética y de respeto al medio ambiente será detectado por inversores y accionistas y su futuro dependerá en gran medida de sus actuaciones certeras en este campo.



# LA RSE DESDE DENTRO. UNA GESTIÓN HORIZONTAL

ANTONI GELONCH

Director de RSC de Sanofi-Aventis

JAIME SILOS

Director Desarrollo Corporativo. Forética

## INTRODUCCIÓN

El taller Sanofi-Aventis se marcó como objetivo tratar de aproximar a los alumnos a la realidad de la dirección de la responsabilidad social de la empresa. Como cualquier área de gestión de la compañía, cuando la RSE está integrada en la estratégica de negocio, el desarrollo de políticas y objetivos no responde a realidades estáticas y predecibles. Todo lo contrario. La gestión de la RSE se desarrolla en entornos dinámicos y de alta incertidumbre. Por ello, la respuesta a los grandes dilemas no se basa en recetas únicas ni soluciones correctas/incorrectas, sino que son fruto del análisis y la discusión en equipo, tratando de dar respuesta a todos los grupos de interés.

Con esta finalidad, se diseñó un caso que trataría de dar respuesta a las siguientes preguntas. ¿Qué ocurre en una organización cuando las presiones de distintos grupos de interés son contrapuestas? ¿Qué hacer cuando es necesario tomar una decisión que puede afectar a los objetivos de departamentos distintos, beneficiando a unos en perjuicio de otros? ¿Cuál es el rol que juega el liderazgo para solucionar estos problemas?

Para ello, Sanofi-Aventis invitó a Forética a prestar su experiencia y metodologías para tratar de crear un entorno de trabajo y realista donde crear debate. Así surge el caso *The Tunning Cars Company*.

## EL CASO

*The Tunning Cars Company*, plantea un dilema que por desgracia es de gran actualidad en nuestro entorno. Una compañía evalúa la posibilidad de cerrar una factoría en pérdidas. Financieramente la compañía no goza de una buena salud, y para mayor complicación surgen distintos factores que complican aún más la decisión:

- La factoría tendría posibilidades de sobrevivir, pero para ello debe invertir en una nueva tecnología más limpia, pero que reduce las necesidades de personal.

- La compañía no dispone de liquidez para financiar nuevas inversiones y no tiene acceso a deuda, por lo que tendría que emitir capital en un momento inadecuado.
- Un fondo de inversión, *Speculator Partners*, realiza una oferta de compra por la factoría, para reconvertirla en un proyecto urbanístico.
- Tras filtrarse la noticia a la prensa, los empleados comienzan a realizar huelgas de celo y los políticos locales se enfrentan a la empresa.

No obstante, en todos los casos existe una gran incertidumbre en cuanto a los resultados. Por ejemplo, el hecho de invertir en la nueva tecnología no aporta garantías de que las previsiones de ventas necesarias para rentabilizar la factoría se vayan a materializar. Por otro lado, cambiar de tecnología tiene riesgos ocultos como una correcta integración en el tiempo, las necesidades de formación tienen un coste y por último, ¿a cuántos empleados deberían despedir y en qué condiciones?

## UNA REUNIÓN DECISIVA

Para tomar una decisión, se produce una reunión en la empresa. En ella, el Director General, el Director Financiero, el Director de RSE y un representante del fondo de inversión comprador han de salir con un acuerdo acerca de si se vende la factoría o se invierte en la nueva tecnología. En caso de venderla, los ejecutivos tienen que ponerse de acuerdo en un precio, y en qué hacer con los trabajadores: despido sencillo, despido ayudando a facilitar nuevos empleos y/o evaluar la posibilidad de recolocar a los empleados en otras fábricas de la compañía. Cada una de las decisiones tiene un coste económico y social determinado.

De esta manera, los alumnos se organizan por grupos de cuatro en los que cada uno tiene unos objetivos no necesariamente alineados entre sí: optimizar el beneficio y ganar la confianza de los inversores (Director Financiero), minimizar los impactos sociales y ambientales (Director RSE), y comprar lo más barato posible recurriendo a todo tipo de estrategias de confusión (*Speculator Partners*). Por último, el Director General tiene como objetivo velar por la estrategia a largo plazo y buscar el consenso si es posible. De lo contrario, este tiene la última palabra.

## EL DESPLIEGUE

El caso fue conducido por los autores del caso, Antoni Gelonch (Director de RSE de Sanofi-Aventis) y Jaime Silos (Director de Desarrollo Corporativo

de Forética) quienes concedieron un tiempo limitado para la discusión y la siguiente máxima: «Buscad el consenso, pero tomad una decisión aunque sea impuesta por el Director General. De lo contrario, el Director General será despedido».

Se crearon 7 equipos de trabajo que ofrecieron los siguientes resultados:

- Un Director General fue despedido por no tomar una decisión a tiempo.
- Seis de los siete equipos vendieron la factoría
- Seis equipos trataron de apoyar los despidos con agencias de outsourcing, para minimizar los impactos, a pesar del coste asociado.
- Dos grupos intentaron la posibilidad de recolocar a los empleados en otras fábricas del grupo.
- Solo dos equipos alcanzaron la solución por consenso.

## CONCLUSIÓN

En opinión de los autores, el desarrollo del caso fue dinámico y representativo de las decisiones que a diario afectan a la empresa. La RSE no puede entenderse como un *a priori* o una formulación bidimensional (responsable versus irresponsable), sino que es el resultado de complejos procesos de toma de decisiones, del ejercicio de un liderazgo sensible con las demandas de los grupos de interés, de la superación de obstáculos y barreras que imponen presiones internas y externas a la organización.

Uno de los puntos de atención del caso, es precisamente la idea de que integrar la RSE en las estrategia de las organizaciones va más allá del compromiso de alta dirección, a través del establecimiento de políticas de RSE. Estas han de calar en el diseño del sistema objetivos, premios y castigos de las organizaciones. Con frecuencia, las tensiones surgen cuando, aun existiendo una apuesta y un convencimiento a favor de la RSE, la falta de alinamiento de los objetivos de los distintos departamentos acaba por reducir la RSE a una prioridad de segundo orden.



# LA FILANTROPÍA EN LA ACCIÓN SOCIAL Y SANITARIA

SANTIAGO CERVERA

Gerente de Relaciones Externas y RSC de Merck, Sharp & Dohme España. Vicepresidente de Forética

Filantropía. La palabra no siempre suena bien por estas latitudes, pero tiene un significado preciso y positivo. La Real Academia de la Lengua la define simplemente como «amor al género humano». Por extensión, se entiende que es la acción de ayudar a otras personas por el mero hecho de serlo. En la cultura sajona, la filantropía se denomina como tal y no se esconde tras ningún eufemismo. En nuestro entorno cultural preferimos hablar de «acción social» o «solidaridad». Hay quien cree que estamos viviendo una edad dorada de la filantropía, por la cantidad de iniciativas que se viene conociendo en ese campo. Se trataría de conocer qué hay detrás de ello y que efecto produce en los ámbitos donde actúa.

La revista *Time* nombró este año «Personajes del año» a Bono (el cantante de U2), Bill Gates (fundador de Microsoft) y a su esposa Melinda. Les llama «los buenos samaritanos», porque los tres «están embarcados en una misión global para acabar con la pobreza, las enfermedades y la indiferencia». Bono está abanderando un movimiento social que tiene como objetivo hacer de la pobreza en el mundo una historia pasada, a través de un activismo muy presente en los medios de comunicación. Su capacidad de difundir ese mensaje le ha hecho acreedor de la atención de muchos gobiernos. También es partícipe de la iniciativa Red, que asocia el consumo de objetos de moda con la aportación de fondos para la ayuda al tercer mundo. El trabajo de los Gates, a través de su fundación, ha sido hasta ahora menos conocido pero no menos importante. Es la entidad filantrópica más generosa del mundo. Centran sus objetivos en África, en la prevención del sida y la malaria, mediante la colaboración con gobiernos, empresas y organizaciones de todo tipo. Merck & Co., Inc. participa como socio estable desde hace varios años en los programas de la fundación Gates, especialmente en África.

Merck mantiene desde hace dos décadas un fuerte compromiso con la lucha contra el VIH/sida. Si bien su principal objetivo como compañía farmacéutica investigadora es el descubrimiento de una vacuna, el desarrollo de antirretrovirales potentes y efectivos y la identificación de nuevos compuestos que no generen resistencias cruzadas con los medicamentos actuales, Merck colabora activamente en la mejora del acceso a los tratamientos y al cuidado en general de la infección en los países en vías de desarrollo.

En Estados Unidos y Europa, la propagación del VIH y el sida se ha frenado considerablemente en los últimos años gracias al tremendo éxito de

los antirretrovirales, especialmente desde la aparición de inhibidores de la proteasa como CRIXIVAN™ (indinavir). Sin embargo, en los países en vías de desarrollo viven millones de personas afectadas por el VIH y, al contrario de lo que ocurre en el mundo desarrollado, la enfermedad sigue propagándose.

Para que el tratamiento contra el VIH sea eficaz, el paciente tiene que recibir una combinación de medicamentos antirretrovirales, cada uno de ellos con sus propios requisitos terapéuticos. Además, el paciente ha de tener acceso a un centro médico cercano con un moderno laboratorio clínico para poder evaluar el efecto del tratamiento en la progresión de su infección por VIH. Por lo tanto, la donación de medicamentos por sí solo no es la mejor opción para paliar la situación del VIH/sida en estos países.

Las alianzas público/privadas que combinan el compromiso político con los recursos fijados por el sector privado contribuyen al aumento del número de personas con acceso a los estándares internacionales de salud

En julio del año 2000, Merck inició el acuerdo global contra el VIH/sida en Botswana (African Comprehensive HIV/aids partnership-ACHAP), un programa en colaboración con el gobierno de la República de Botswana y con la Fundación Bill y Melinda Gates, diseñada para mejorar significativamente la respuesta de este país, uno de los más afectados por el VIH/sida dentro del continente africano, a la epidemia del VIH a través de todos los ámbitos: prevención, educación, cuidado y tratamiento.

Como parte de este acuerdo global, el más ambicioso entre todos los que ha colaborado Merck, la Compañía está contribuyendo con 50 millones de dólares a lo largo de cinco años con el objetivo de reforzar el sistema primario de atención sanitaria.

## **LIBERTAD Y SOLIDARIDAD**

Aristóteles ya hablaba de que son virtudes éticas la amabilidad, la sinceridad y la reciprocidad. La aparición de organizaciones que explícitamente se dedican a ayudar al semejante tiene que ver con una manera de entender la sociedad a través de los valores. Suponen abrir un nuevo espacio entre el estado y el mercado, más allá de los gobiernos y los negocios. Las organizaciones de ayuda provienen de la conjunción de dos sentimientos aparentemente contradictorios. Por un lado el de solidaridad, idea que consiste en pensar que cada cual no sólo tiene responsabilidad sobre sí mismo, sino sobre los demás. Y por otro el de libertad, asumir esa responsabilidad más allá de las obligaciones de la colectividad. Los ciudadanos responsables saben que determinadas crisis sociales, económicas o medioambientales las pueden resolver ellos mejor que nadie. Y por extensión, esta actitud se identifica cada vez más en el trabajo de las empresas socialmente comprometidas.

Las organizaciones de ayuda (ONGs) no sólo se dedican a suministrarla directamente. En nuestra sociedad cumplen otras misiones. Se ocupan de la defensa de los desfavorecidos, de la expresión de los déficits sociales y del fomento de ciertos valores artísticos, sentimentales o de utilización de los recursos. Son creadoras del verdadero capital social, en la medida en que enriquecen y fortalecen a toda la sociedad más allá de sus meros trabajos circunstanciales.

Un análisis económico que realizó la Universidad Johns Hopkins («Global Civil Society Overview») nos acerca a unas magnitudes increíbles de lo que supone la filantropía en los principales países del mundo. Se encargaron de evaluar las contribuciones sociales de 35 naciones, incluyendo la aportación de las congregaciones religiosas. Calcularon que la aportación del sector civil suponía 1.3 billones de dólares, lo que en sí mismo sería la séptima economía del mundo, casi el doble que la española. Es el 5,1% del PIB de esos países, y propicia una generación de empleo equivalente a casi 40 millones de personas, de los cuales un 43% pertenecían directamente al voluntariado. La cifra llega a suponer el 4,4% de la población ocupada de esos países. En el estudio se revela que la aportación social es proporcionalmente superior en los países más ricos.

Afortunadamente, la cooperación con el tercer mundo no sólo tiene que ver con lo que los gobiernos dedican a la solidaridad, en su concepto más amplio. Añadimos a ello la riqueza asociativa vinculada a ayudar al semejante, sea éste cercano o lejano. Pero también se representa con acciones innovadoras y congruentes de las empresas y el mundo económico que acepte los pujantes valores de la solidaridad y la mejora en el desarrollo social en un mundo sin fronteras.



CAPÍTULO 3:  
COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO  
CON LAS PARTES INTERESADAS



# COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD: COMPARTIENDO LAS «MEJORES PRÁCTICAS»

FERNANDO MUGARZA

Director de Comunicación y Relaciones Institucionales  
Grupo Novartis España. Secretario General de Forética

«El abanico de responsabilidades sociales impuesto a las empresas se ha ampliado mucho en los últimos cincuenta años y está sujeto a un debate plural. Junto con un aumento de expectativas, consecuencia de la realidad social y económica —aumento considerable de prosperidad y de la importancia de los valores inmateriales— existe un sentimiento generalizado de intranquilidad por el hecho de que en numerosos lugares del planeta grandes contingentes de personas apenas pueden trabajar sumidos en la pobreza, sin capacidad de elección ni esperanzas de libertad en un futuro previsible» afirma Klaus M. Leisinger, Presidente y Director de la Fundación del Desarrollo Sostenible de Novartis ([www.novartisfoundation.com](http://www.novartisfoundation.com)) y Profesor de Sociología del Desarrollo en la Universidad de Basilea.

Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS) afirma, respecto de los medios de comunicación, que también pueden informar al público, intentando convencer o motivar cambios de actitud y comportamientos individuales en temas de salud o en aspectos sociales relacionados con ellos. De todos es conocido el enorme drama que representa el conjunto de las enfermedades «olvidadas» o como dicen los anglosajones las «neglected diseases», entre ellas la malaria, dengue, tuberculosis, entre otras enfermedades tropicales que afectan a países en vías de desarrollo...

La malaria mata cada año a más de un millón de personas, aproximadamente 3.000 diarias: la mayoría de las víctimas son niños. Por lo menos 300 millones de personas cada año padecen malaria aguda y más de 700.000 niños menores de cinco años morirán innecesariamente este año a causa de la malaria. La malaria mata a un niño cada 40 segundos y nueve de cada 10 casos se producen en el África subsahariana. El control eficaz de la malaria ya ha conseguido una disminución espectacular de la mortalidad por malaria en Asia, el tratamiento rápido y eficaz de los casos sospechosos de malaria puede conseguir una disminución significativa

Actualmente, el dengue es la enfermedad vírica transmitida por mosquitos más importante en el mundo, en los últimos 50 años, su incidencia se ha multiplicado por 30. Se calcula que 2.500 millones de personas tienen riesgo de contraerlo en más de 100 países donde la enfermedad es epidémica. Cada año, se producen hasta 50 millones de infecciones con 500.000

casos de dengue hemorrágico y 22.000 muertes, principalmente de niños. En 1998, se produjo una pandemia sin precedentes en la que se comunicaron 1,2 millones de casos de dengue y dengue hemorrágico en 56 países de todo el mundo.

La tuberculosis es una de las principales causas de mortalidad por enfermedades infecciosas en todo el mundo. Se calcula que 2.000 millones de personas (una tercera parte de la población mundial) están infectadas con la bacteria causante de la tuberculosis, y que cada año mueren aproximadamente 2 millones de personas por tuberculosis. Cada año se producen en todo el mundo 8 millones de casos nuevos con 2 millones de muertes y la enfermedad está en aumento debido a la infección por el VIH, la inmigración, la globalización y el aumento del comercio. Hasta ahora, en todo el mundo, se han infectado 50 millones de personas con tuberculosis resistente

Los medios de comunicación cumplen un papel fundamental a la hora de transmitir y sensibilizar a la población sobre estos u otros aspectos que están afectando directamente a la sostenibilidad económica y social de una gran parte de la población mundial. Los objetivos a corto, medio y largo plazo podrían resumirse en: aumentar el público atento a dichos problemas, elevando el nivel de conocimiento de la población sobre estas realidades, y a su vez persiguiendo la excelencia y favoreciendo el debate.

Podríamos decir que la Acción Social como uno de los elementos clave del concepto global de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), vinculada esta al terreno de la Salud, está perfectamente definida y cada vez con más profusión es recogida por los diferentes medios de comunicación. Pero aun siendo muy relevante este aspecto, solo el capítulo denominado de acción social, como uno de los elementos constitutivos de la RSE, es mucho más rico y amplio en contenidos y matices.

En un artículo reciente, «Top 200 - The Rise of Corporate Global Power» publicado por Sarah Anderson y John Cavanagh (Institute for Policy Studies), se nos invitaba a reflexionar sobre algunos aspectos vinculados estrechamente con el fenómeno de la Globalización y su vinculación con el mundo de las empresas y dentro de ellas, dentro del entorno de las grandes corporaciones. Algunos puntos de reflexión indicaban por ejemplo que de las 100 economías más importantes en el mundo, 51 son corporaciones (basándose en una comparación de las ventas corporativas y el PIB de cada país) o que las ventas combinadas de las 200 corporaciones más importantes del mundo son superiores a las economías combinadas de todos los países menos los 10 más grandes (en términos económicos). Estos datos reflejan una responsabilidad creciente de las empresas en el devenir y futuro de muchas personas; todo ello aderezado por la progresiva recuperación del prestigio y reconocimiento social de las empresas, así como de la creciente legitimación social del mundo de los emprende-

dores y de los empresarios, como agentes generadores de compromiso y riqueza en un entorno, comunidad o país.

Hace tres años, fue publicada la encuesta sobre grados de confianza en las instituciones y organizaciones, desarrollada por «Environics» (Environics, 2002 - 20 industrial and industrializing countries surveyed). En ella, tanto las ONG's como las organizaciones religiosas y los medios de comunicación eran los más consolidados socialmente, mientras que gobiernos y organizaciones empresariales eran los más deficitarios en términos de confianza. Esta si se puede denominar «crisis de confianza» es la que hizo imprescindible una conexión del qué con el cómo, una estrecha relación y vinculación de la propia idiosincrasia de las empresas, aportar beneficio en términos económicos, con la sostenibilidad social y medioambiental imprescindible para que se produzca y consolide un desarrollo equilibrado y armónico de nuestra sociedad, favoreciendo así las simetrías y la convergencia social necesarias. Ya los últimos estudios desarrollados por expertos, denotan una recuperación creciente del crédito y confianza sociales de las empresas y sus organizaciones, manifestada, por ejemplo, en las preferencias de selección, ubicación laboral y desarrollo profesional actuales.

Este hecho hace que la respuesta a las exigencias de todos los interlocutores, partes interesadas o «stakeholders» sean satisfechas por parte de las empresas y sus organizaciones, y entre ellas se encuentran precisamente junto a la calidad de sus productos o servicios, los aspectos sociales vinculados a ellas, y dentro de estos, los relacionados con la acción social, adquieren un papel destacado aunque no determinante, como más adelante podremos ver y comprobar.

Recientemente han sido publicados al respecto los datos de la encuesta sobre acción social de las empresas, promovida y desarrollada por la Fundación Empresa y Sociedad. Entre los datos más destacados, figuran por ejemplo la tipología de lo escrito en los principales medios, la cual se refiere fundamentalmente al desarrollo de noticias descriptivas sobre iniciativas y proyectos vinculadas a obra social, empleo y discapacidad, salud y cooperación, aparecidas en diarios económicos y prensa regional especialmente; la preponderancia del sector financiero y de las telecomunicaciones en este tipo de informaciones o el uso correcto del lenguaje y el grado de validez y credibilidad aplicado a las diferentes fuentes de información en este contexto de los proyectos y programas de acción social, entre otros.

Pero como ya hemos comentado anteriormente, la RSE no se refiere solo a programas y proyectos sostenibles en el tiempo de acción social (Complementarios con las iniciativas relacionadas con la filantropía y mecenazgo de las organizaciones), sino que un proyecto global implica también un desarrollo interno de gestión ética y socialmente responsable, así como una política de transparencia informativa acorde y perfectamente cuantificable y medible por indicadores validados y preestablecidos.

Tal es así que las principales ONG's en un informe internacional conjunto reciente, apuntan que «si las compañías han de demostrar que responsabilidad social corporativa es más que un ejercicio de relaciones públicas, necesitarán una política al respecto clara y de gran amplitud. Esto debe incluir objetivos medibles, que serán implementados y comunicados por una junta directiva nominada. Los resultados de implementar estas políticas deben comunicarse en el informe anual de la empresa.»

Es en este contexto global de RSE auspiciado por la Unión Europea a través de su libro verde y comunicaciones posteriores del foro de expertos, donde los medios de comunicación económicos y áreas especializadas de los principales diarios nacionales o locales, adquieren un protagonismo especial, a través de diferentes formas y formatos de abordaje de la información previamente tratada por periodistas cada vez más especializados en este ámbito emergente. En ellos se abordan aspectos dispares pero que integrados conforman la realidad de la evolución de la RSE global en España y más allá de nuestras fronteras (Conclusiones de la Subcomisión Parlamentaria, Pacto Mundial, Normas de acreditación y certificación como la SGE 21 de Forética, Congresos y eventos internacionales especializados, Políticas de desarrollo social y medioambiental de las organizaciones —Conciliación, Diversidad, Igualdad de género, etc... —, Inversión social, Reflexiones sobre el nuevo modelo de empresa, Ejemplos de buenas prácticas, Organizaciones implicadas como Forética y sus actividades, logros y desarrollos, Distinciones y galardones internacionales como el conseguido recientemente por Caja de Ahorros de Navarra, Unión Fenosa y Novartis en Bruselas —En el congreso anual de CSR Europe—, etc...).

Pero la implicación de los medios de comunicación no queda solo ahí, en el compromiso con la labor puramente informativa sobre un hecho en particular, sino que va más allá, mediante la puesta en circulación de monográficos especializados en RSE, artículos de opinión de expertos, desarrollo de entrevistas a personalidades relevantes de los diferentes ámbitos y sectores que con su manera de pensar y visualizar el futuro, sirven de modelo y acicate para otras organizaciones, amplios reportajes que configuran una visión estereoscópica del concepto y el contexto y en los que participan las voces más autorizadas, monográficos y publicaciones de diversa índole que tratan de formar en este ámbito innovador de la nueva gestión organizativa e incluso, por qué no, a través de la propia publicidad insertada en sus diversos formatos.

Uno de los exponentes más relevantes de cómo y en qué grado los medios de comunicación están implicados en este proceso, viene representado por la convocatoria de los Premios Periodísticos en RSE, reciente iniciativa desarrollada conjuntamente por Forética y Novartis. En su primera convocatoria fueron más de treinta los trabajos presentados por periodistas y expertos, todos ellos de una gran calidad y profundidad de contenidos. Ello viene a demostrar la importancia que para los propios medios de comunicación adquiere el con-

cepto global de RSE, respuesta claramente adaptativa a los nuevos desarrollos y exigencias que las organizaciones, especialmente las empresas, están imponiendo e imponiéndose internamente, no en vano por todos es reconocido que la RSE emana de las exigencias y demandas sociales, pero que quien la está proyectando, promoviendo y fomentando son fundamentalmente las empresas y sus organizaciones, auténticos motores de esta nueva dinámica innovadora de gestión que se va imponiendo día a día.

Todo lo explicado quedaría un tanto anacrónico si no incluyéramos la opinión de la sociedad, ¿Cómo está aceptando e incorporando el ciudadano todas estas novedosas tendencias en su legítimo derecho de compra o adquisición de productos o servicios? y si realmente está asimilando y entendiendo los nuevos conceptos que definen y emanan de la RSE. Es también en este contexto donde Forética y sus asociados están haciendo una labor clave a través del informe bienal sobre la RSE en España. En su última oleada correspondiente a 2004 (está a punto de presentarse la correspondiente a este año 2006), en el apartado correspondiente al consumidor, indica que el 78% de los encuestados desconoce la RSE y sus términos, y además no ha percibido mejoras en la RSE por parte de las compañías en los dos últimos años. El consumidor tiene una visión más inmediata de la RSE, siendo el medio ambiente y las condiciones laborales, la primera preocupación del consumidor tras la calidad y sus elementos coadyuvantes. En cuanto a la sensibilidad, el 53,23% de los encuestados, optaría por el producto/servicio de una empresa responsable y de hecho uno de cada cinco consumidores, afirma haber ejercido ese derecho de penalización o reconocimiento, en casos de disponibilidad fehaciente de información.

De todo ello se deduce que aunque los esfuerzos de las empresas y sus organizaciones son crecientes, los medios y canales de información cada vez son más profusos al respecto, y el tejido social demanda y cada vez es más sensible a estas novedosas tendencias; después el consumidor en su conjunto, manifiesta una enorme asimetría en cuanto a la información de que dispone, asimila y utiliza en su derecho inalienable de elección. Por lo tanto aunque estemos en la buena dirección y sentido, todavía queda mucho camino por recorrer, al menos frente a determinados segmentos sociales, probablemente no los más elevados culturalmente hablando (Universitarios y profesiones liberales destacan en prácticas de consumo responsable, según el informe 2004 de Forética), sino atendiendo a los segmentos más deficitarios en este contexto, que además representarán la gran mayoría de la población y donde el uso de canales de comunicación estará muy vinculado a los elementos audiovisuales como así lo demuestran diversos estudios de población, sus usos y sus costumbres y donde se determina por ejemplo que más del 95% de la población española ve televisión y que por término medio se emplean entre 2-3 horas diarias en dicha faceta.

Otro elemento determinante de cara a futuro son los jóvenes, como potenciales directivos, empleados y consumidores; los cuales también manifiestan a su vez una afinidad especial por otros medios de comunicación diferenciales, como son el fenómeno Internet en todas sus variedades y expresiones, o la telefonía móvil también con todas sus variedades, especificaciones y herramientas. Por lo tanto hemos de ser de nuevo, todos, extremadamente cuidadosos a la hora de eliminar estas asimetrías informativas también en estos grupos sociales tan determinantes de cara al futuro, teniendo en cuenta sus canales y formas de expresión.

En este contexto tampoco hemos de obviar al creciente en importancia segmento de la por algunos denominada tercera edad. Qué duda cabe que cada vez este grupo etario y social es más relevante en el plano demográfico de nuestro mundo industrializado, por lo tanto atendiendo a sus características y preferencias también habrán de ser objeto de nuestra especial atención, siempre con el ánimo de equilibrar estas asimetrías informativas antes comentadas.

Es decir, mucho que hacer por delante en el ámbito de la comunicación de la RSE global, pero también mucho ya recorrido, como lo demuestran las cada vez más importantes en número, experiencias diferenciales de comunicación e información de empresas de todo tipo, tamaño, condición y razón social. Las empresas cada vez son más conscientes de que el conocimiento genera confianza, siempre hay núcleos de interés que darán su versión sobre temas que nos afectan, que son los medios de comunicación quienes pueden ayudar a crear opinión de una forma más rápida, que si no facilitamos nuestra versión, sólo aparecerá la del otro y que hay que informar sobre todo lo que pueda ser de interés para todas nuestras parte interesadas, grupos de interés o «stakeholders» (Novedades, reorganizaciones, proyectos, inversiones...), diciendo lo que hacemos, haciendo lo que decimos, diciendo lo que somos y demostrando por lo tanto nuestra realidad día a día.

Es en este sentido, donde cada vez más organizaciones desarrollan una política y estrategia de comunicación global, segmentando audiencias, adaptándose a los diferentes medios de comunicación que más impactan en cada una de ellas, generando materiales y piezas informativas especiales y específicas de alto valor añadido y combinando todo ello con una comunicación anual formalizada bajo los parámetros de transparencia informativa necesaria, sedimentada en base a los criterios de GRI (Memorias de sostenibilidad o de triple resultado en base a indicadores previamente validados, homologados y definidos que permitan el seguimiento y la comparación evolutiva), y en algunos de ellos fundamentada además en normas de verificación y certificación específicas en materia de gestión ética y responsabilidad social, como es el caso de la norma SGE 21 de Forética u otras de similar ámbito y desigual rango de exigencia.

Por último podríamos afirmar que hoy en día los medios de comunicación están yendo como en tantas ocasiones, de la mano y a la par de las demandas sociales y a su vez de la respuesta dada por parte de las empresas y sus organizaciones fundamentalmente, ya que ellas suponen y son de hecho, los principales motores de este cambio progresivo y consustancial con el entorno globalizado en el que nos está tocando vivir. Qué duda cabe que el papel facilitador de los gobiernos y administraciones incidirá en un futuro en un asentamiento y consolidación de estas políticas innovadoras que cada vez encontrarán un mayor espacio y compromiso, si cabe, en los más diversos y diferentes medios y canales de comunicación.



# ACCOUNTABILITY: COMUNICACIÓN Y REPORTING \*

VALENTÍN ALFAYA

Director Corporativo de Calidad, Prevención y Medio Ambiente.  
Grupo Ferrovial

Muchas gracias, Germán, por invitar a Ferrovial a participar en estos cursos, y por darnos la oportunidad de ofrecer a los alumnos nuestro punto de vista con respecto a la implantación de políticas de responsabilidad social en la empresa.

Si me permiten primero voy a decir dos palabras sobre *Ferrovial*. Es una empresa que ha cambiado mucho, reflejo de lo que está haciendo el sector industrial y empresarial español en el resto del mundo. Después daré un pequeño apunte de lo que nosotros entendemos como desarrollo sostenible en la empresa, y sobre nuestra política en este tema, para meterme en los aspectos de comunicación, que constituyen el objeto principal del curso.

*Ferrovial* fue en otro tiempo una empresa constructora, pero ahora se ha convertido en un grupo líder en infraestructuras y servicios, negocios éstos responsables la mayor parte del EBITDA. Además, nos hemos convertido en una empresa multinacional, con presencia en más de cuarenta países, principalmente en Europa, Estados Unidos y Canadá. Todo esto sin contar la reciente OPA sobre los aeropuertos británicos, que hemos conseguido sacar adelante en los últimos meses, lo que cambia totalmente el perfil de lo que era *Ferrovial*.

Para entender nuestra política de responsabilidad es importante tener en cuenta que Ferrovial es una empresa de origen familiar. Esto de alguna forma va a ir marcando lo que es la estrategia de comunicación de estos temas de grupo *Ferrovial*.

Y finalmente es una empresa que cotiza en los mercados de valores. Forma parte del referencial IBEX35, así como de los más importantes índices de sostenibilidad: Dow Jones Sustainability Index, FTSE4 Good, ASPI... De hecho es el primero y hasta el momento único grupo constructor español que cotiza en estos índices.

Esto condiciona mucho, también, el tipo de comunicación que hacemos. Son aspectos importantes en ese sentido.

En resumen, Ferrovial es una empresa que ha cambiado mucho en poco tiempo, que ha ido evolucionando desde un origen constructor, en el sentido tradicional del término, a una empresa que lo que hace es gestionar infraestructuras, servicios ambientales, gestionar residuos, servicios públicos,... etc. Y que de hacerlo en España nada más, ha terminado haciéndolo en todo el

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

mundo, prácticamente. De manera que eso también condiciona la política de comunicación de *Ferrovial*.

## DISTINTOS PUNTOS DE VISTA

Pretendo aquí, respecto a la *responsabilidad social empresarial*, enseñarles, al menos, nuestra opinión en estos temas.

Por supuesto que podemos encontrar en la bibliografía opiniones para todos los gustos. Los hay críticos con el asunto. Hay quien piensa que esto no tiene sentido en el ámbito empresarial. Que las empresas para lo que están es para ganar dinero, o en su defecto para subir el valor de las acciones (que por cierto es una forma de retribución cada vez más extendida entre los que tienen la responsabilidad de su gestión).

Esa visión da la razón a aquellos que quieren demonizar al sector empresarial y el sistema capitalista. Es verdad que en torno a la *responsabilidad social* de las empresas, muchos han sacado un poco los pies del tiesto y se han excedido en sus objetivos sociales. En fin, en cualquier caso, es un artículo de la revista «The Economist» que les recomiendo, aunque sólo sea para ver la opinión de aquéllos que no están de acuerdo con este tipo de estrategias.

Los hay incluso que piensan que: «claro esto está muy bien. Esto de dar dinero para proyectos de acción social e invertir en este tipo de cosas a costa del dinero de los accionistas, pues eso lo hago yo también, con el dinero de los demás»

En el otro extremo encontramos a quienes piensan que con nuestra forma de producir y hacer negocios estamos comprometiendo seriamente nuestra propia supervivencia. Este mapa dibuja un «posible» escenario futuro con un alto porcentaje de nuestras costas inundadas, la tierra deforestada, mayores catástrofes naturales y falta de agua potable. No sé si es una visión catastrofista o no, pero realmente algo está pasando, es evidente. Y si algo está cambiando, muchos piensan que las empresas también deberían adaptarse a ese cambio, o contribuir a reducir sus efectos catastróficos.

Y hay empresas (*Toyota, que nos acompaña aquí, es un buen ejemplo*) que han apostado firmemente por esa adaptación. Supongo que luego veremos un ejemplo de ello.

Desde luego, si el mundo va a ser así en el futuro, las empresas que formamos parte de él, enmarcadas en un entorno complejo que cambia, también tendremos que cambiar.

Por último también los hay que piensan, yo creo que con cierta razón, que si quien tiene el dinero tiene la capacidad de decisión, las empresas multina-

cionales tenemos una responsabilidad y un papel que cumplir. En esta tabla tenemos la facturación de las principales empresas del mundo en ventas y el P.I.B. de algunos de los países. Por ejemplo, resulta que el gigante de la distribución Wal-Mart factura más de lo que «factura» Egipto. Son datos de hace un par de años, pero que ilustran dónde se concentra la capacidad económica y, en cierta medida, la capacidad para tomar decisiones que nos afectan a todos.

Muchos estamos de acuerdo en que las empresas efectivamente tenemos un papel. En lo que discrepamos es en la forma de abordar esa responsabilidad.

## **NUESTRO ENFOQUE DE LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL (RSE)**

Por eso, muy rápidamente, voy contar cual es nuestra idea sobre la «*sostenibilidad empresarial*». Aprovecho para decirles que nosotros hace tiempo que abandonamos el debate sobre la diferencia entre los términos sostenibilidad y responsabilidad social (RSE), de modo que en lo sucesivo me permitiré utilizarlos como sinónimos.

De la innumerable relación de definiciones que encontramos en la bibliografía sobre RSE, a mí me gusta destacar la que figura en esta diapositiva, aunque es ciertamente antigua para los tiempos que corren (allá por el 98), pero que a mí me gusta entre otras cosas porque liga la sostenibilidad empresarial a la *mejora continua*. Identifica la sostenibilidad empresarial con un marco de actuación que nos impulsa a generar nuevos y mejores productos y servicios. Como decíamos antes, si el y el entorno va cambiar o está cambiando, probablemente nosotros tendremos que cambiar. Y cuando una empresa tiene vocación de liderazgo, esa capacidad de cambio se transforma en «*innovación*».

Se trata además de una definición muy próxima a nuestra filosofía en relación con lo que debemos esperar de la sostenibilidad. Sobre todo porque esta definición de RSE liga su implantación al «día a día» del negocio. En efecto, nosotros somos reconocidos en el mercado porque tenemos una solvente capacidad de gestión. Y como consecuencia de eso, probablemente, tanto nuestra política de *responsabilidad social* como nuestra política de comunicación en relación con ello, están muy orientadas hacia la gestión del día a día de nuestros negocios.

## **LA VISIÓN A LARGO PLAZO Y EL BUEN GOBIERNO DE LA EMPRESA**

Por esta razón, nuestra política de *sostenibilidad*, o de *responsabilidad empresarial*, esta enfocada hacia los siguientes conceptos.

Primero, la visión a largo plazo. Yo muchas veces recuerdo una cita de un diario que decía que las empresas que se plantean el máximo beneficio a corto plazo tienen en realidad una actitud suicida. Y yo creo que la demostración de cómo han ido creciendo algunas de las multinacionales españolas es la demostración del valor que tiene la visión del negocio a largo plazo. Desde luego, aquellos que tiene vocación «*cortoplacista*» no tienen cabida en estas políticas. Por lo menos, yo lo veo así.

Decía hace un momento que por lo que nosotros somos reconocidos en el mercado es porque sabemos gestionar, por nuestra capacidad de gestión. Y realmente en lo que esta basada nuestra *responsabilidad* es en la capacidad de gestión.

De manera que uno de los puntos clave de nuestra política de *responsabilidad* es eso que se llama «*gobierno corporativo*». Este término en realidad aglutina muchas cosas, pero entre otras incluye una solvente gestión económico-financiera, y un tema muy importante (y no sólo porque me toque a mí más directamente), como es la gestión eficiente del riesgo global de los negocios.

En *Ferrovial* nos hemos convertido en pioneros en España en el desarrollo de sistemas de gestión global del riesgo, donde tienen cabida tanto los riesgos de carácter tradicional (económico-financieros, por ejemplo), como aquellos relacionados con el medio ambiente, el entorno social, laboral, etc.

En mi opinión, una *gestión solvente del riesgo* es el principal indicador de una empresa con vocación de largo plazo. En definitiva, se trata de ver el negocio más allá, porque al fin y al cabo, gestionar el riesgo no es ni más ni menos que anticiparse a lo que te depara el futuro y adaptarte de manera preventiva a ello. De manera que lo veo como un aspecto clave de lo que llamamos «buen gobierno» de la empresa.

## COMPROMISOS PÚBLICOS Y VERIFICABLES

Otra parte es que, y esto afecta muy directamente a la parte de comunicación, la empresa tiene que tener una serie de compromisos que el público conozca. Que esto que estamos llamando «*grupos de interés*», o como diría un anglosajón «*stakeholders*», tienen que conocerlos. Yo añadiría también que no basta con que el público conozca los compromisos de una empresa, sino que sus resultados tienen que ser verificables por un tercero independiente.

En relación con la comunicación con los grupos de interés, un aspecto que me gustaría destacar (quizás tengamos en el debate la oportunidad de discutir un poco más sobre esto) es si a veces las empresas buscan la comunicación casi como en un fin en si mismo, o realmente están en condiciones de sacarle partido a este proceso, que me parece de los más importantes en materia de RSE.

Me estoy acordando ahora de lo que me decía al respecto el director de medio ambiente de una gran compañía, hace ya bastantes años. Estábamos en un foro sobre gobernanza medioambiental y me comentaba: «Chico, es que hemos enviado más de 15000 cuestionarios para que la gente nos critique, nos haga propuestas... y hemos recibido sólo 4 cumplimentados». La interpretación que él hacía del asunto era: «Claro, tú pones todos los medios de comunicación a su alcance, y luego no te cuentan nada. Para que luego digan»

Esto está bien, pero indudablemente también hay otra lectura y es: «¿Pero realmente les preguntabas aquello por lo que ellos de verdad tenían interés y por el cauce más adecuado?». Y es que muchas veces las empresas no somos capaces o no sabemos buscar los cauces de comunicación más adecuados dependiendo del grupo de interés a quien vaya dirigida la comunicación. Es una pena, porque si fuéramos capaces de establecer inequívocamente cuáles son los cauces más eficientes y los mecanismos más fluidos de comunicación con cada grupo de interés, estaríamos en condiciones de sacar un mutuo beneficio de este dialogo.

Ahora bien, ¿quiénes son esos con los que una empresa tiene que mantener un dialogo fluido?. Por supuesto que depende del sector en que opere la empresa y de las circunstancias que la rodean, pero como referencia yo siempre saco a colación el diagrama que muestro en esta diapositiva. También es antiguo, me parece que del año 2002, de una publicación del *IE*, pero yo creo que esto sigue siendo válido.

Del conjunto de stakeholders que tienen cabida en este diagrama, hay algunos con los que las empresas siempre hemos sabido hablar más o menos bien y de manera fluida: por ejemplo nuestros accionistas, nuestros inversores y analistas, nuestros clientes, nuestros proveedores... Pero sin embargo hay otros con los que sin duda no hemos hablado casi nunca y con los que aún ahora, probablemente, no sabemos qué cauces de comunicación utilizar con ellos.

Por ejemplo, con la comunidad financiera hacemos permanentemente reuniones en todo el mundo (nosotros hicimos cerca de 250 reuniones en 12 países durante el último año). Generalmente, estos verdaderos «roadshows» son responsabilidad del Dpto. de Relaciones con Inversores. Sin embargo, en Ferrovial es cada vez más habitual que vayan acompañados de la propia *Dirección de Calidad y Medio Ambiente*. Cada vez los inversores preguntan más por cómo gestionamos los riesgos, por ejemplo, medioambientales. Y es que ahora estamos embarcados en negocios donde tales aspectos son muy relevantes (piensen Vds. por ejemplo en las implicaciones medioambientales que tiene la gestión de un aeropuerto o de una instalación de incineración de residuos). Por ello a nadie debe extrañar que nuestra comunicación con la comunidad financiera se haya matizado con estos aspectos.

Con los clientes, por su parte, también hacemos muchas cosas. Hay vías tradicionales de comunicación, como las encuestas (por cierto, que hay que diseñarlas e interpretarlas con cuidado para que sean realmente productivas). A veces la encuesta por sí misma no es suficiente y hay que recurrir a formas más sutiles para captar la voz de nuestro cliente.

Por ejemplo, recientemente en Ferrovial hemos desarrollado una herramienta, en donde hemos intentado dar un vuelco a este asunto. Nuestra división inmobiliaria representa el único negocio donde realmente podemos decir que vendemos «algo» a «alguien» con nombres y apellidos, quien, por cierto y con toda razón, mira hasta la última esquinita de la casa que le hemos vendido y exige un nivel de acabado coherente con el esfuerzo económico que está haciendo. Antes de entregar la casa a nuestro cliente, lo que veníamos haciendo era algo así como «yo reviso la casa y si veo que no está mal se la entrego a mi cliente». Pero esta visión era siempre desde la perspectiva del técnico, del constructor; sin embargo, el cliente la ve desde otra perspectiva. Y hemos pasado años para enterarnos como la ve él y al final desarrollar un sistema (que nosotros denominamos INCA), en el que evaluamos la calidad de entrega desde la perspectiva del cliente, y que nos permite identificar aquello que de verdad él está valorando en la calidad de acabado de una vivienda. De este análisis nosotros extraemos una información que resulta vital para reducir el número de incidencias y reclamaciones por defectos posteriores a la escrituración, y además ideas para diseñar y construir para satisfacer mejor la demanda de nuestros clientes.

## INNOVACIÓN

Otro aspecto clave en una empresa «sostenible» es lo que decía hace un momento ligándolo a la mejora continua, esto es, la *capacidad de innovación*. Como decíamos, si el entorno cambia nosotros también tenemos que cambiar e innovar en nuevos productos o servicios para satisfacer las nuevas demandas de esta sociedad que cambia.

Y probablemente una de las cosas que de verdad apuntalan la política de *responsabilidad social* es la capacidad de innovación de una empresa. Es desde mi punto de vista importante.

## LA CLAVE DEL ÉXITO

A modo de resumen: ¿Cuál es la clave del éxito al aplicar este tipo de estrategias? Por lo menos para nosotros la clave ha estado en convertir nuestra política de sostenibilidad en una vía para mejorar muchos aspectos de nuestra gestión y a veces, incluso, en un vehículo para detectar nuevas oportunidades de negocio.

Esto último es, a mi parecer, un indicador clave de una compañía donde realmente se han integrado las políticas de sostenibilidad en lo más esencial de la gestión de sus negocios. Ya hay empresas que han sido capaces de identificar nuevos nichos de negocio basadas en necesidades sociales, ambientales,...etc. Es el mejor producto posible de eso que llamábamos hace un momento «comunicación inteligente» con los grupos de interés. Ahí es donde reside, de verdad, el ejercicio solvente de la *responsabilidad corporativa*. Esa es mi opinión.

Por el contrario ¿Cuál es el principal peligro a la hora de aplicar estas estrategias en la empresa? Ya que estamos hablando de comunicación, permítanme que destaque como uno de los peligros más evidentes la implantación de una política de *RSE* sea sólo de cara a la galería. Esa «cortina de humo» que supone que la empresa cuenta no sé-qué, pero luego en realidad las cosas funcionan de otra manera. Yo creo que esta es una forma cara, poco eficiente y cortoplacista de implantar la *RSE* en la empresa; dicho de otro modo, esto no es realmente *RSE*.

Probablemente la clave no esté en destacar por una ambiciosa política de comunicación, sino en hacer todo lo posible para que la empresa y sus negocios encajen en el entorno donde opera de una forma «natural», «suave».

Viene a ser como cuando estás haciendo un puzzle de estos gigantes, de 4.750 piezas, y te queda la última pieza por encajar. Supongamos que esta pieza es tu empresa y que tiene un hueco reservado en ese enorme puzzle que es la sociedad donde operamos. Debemos evitar que suceda como sucede con mis hijos, que aunque esa no sea la pieza con la forma correcta se empeñan en hacerla entrar, aprietan con fuerza y al final acaban cargándose todo el puzzle. La clave de un desarrollo empresarial sostenible probablemente esté en encontrar la «forma» correcta de mi empresa y mis negocios, de manera que encaje en ese gigantesco puzzle de manera natural, y por tanto duradera.

## LA COMUNICACIÓN DE LA RSE

Me gustaría destacar ahora tres aspectos clave en la comunicación de la empresa, en particular en la comunicación que se refiere a los aspectos de la *RSE*. Les pondré también dos ejemplos muy rápidos de lo que hemos intentado hacer al respecto.

Como ven Vds. en esta diapositiva, primero la estrategia de comunicación tiene que ser *adecuada*. ¿Qué quiere decir «adecuada»? Pues, volviendo al ejemplo que les ponía hace unos minutos, en mi opinión «adecuada» quiere decir que debemos adquirir la capacidad para entablar eso que llamaban, también en un artículo reciente, un «*proceso de comunicación inteligente*» con los grupos de interés.

Es decir, no una comunicación con un fin en sí misma, para justificar que me estoy comunicando con los grupos de interés y que hablo con ellos y les mando cuestionarios, sino un proceso de comunicación en el que ambos saquemos beneficios. Porque si no la comunicación no tiene sentido.

«Adecuada» quiere decir que se presta a ese fin, pero también quiere decir que los medios por los que yo intento ponerme en contacto con esos grupos de interés son los más eficaces y «amables» para quien tiene interés en transmitirme algo.

Esto es especialmente aplicable a los famosos *informes de sostenibilidad*. Yo, muchas veces, cuando tengo la oportunidad de dirigirme a alumnos, en ocasiones verdaderos expertos, para charlar sobre estos temas, a veces les pregunto, como hago ahora ¿Cuántos de Vds. han leído un informe de sostenibilidad de las empresas españolas del *IBEX*, por ejemplo? Levanta la mano uno, levantan la mano dos.

Pero cuando yo hablo con la gente que hace esos *informes de sostenibilidad* en las empresas, dicen que los leen un montón de gente, que van dirigidos «a la Sociedad». Ahora bien, ¿quién es exactamente esa «sociedad» a quien dirigimos nuestros tan elaborados y costosos informes? A mí me parece que el impacto real de estos informes está un tanto sobrevalorado. Me da la impresión que al final los únicos que leen estos informes son mis amigos, mi competencia y algún que otro analista.

De hecho nosotros no tenemos *informe de sostenibilidad* y no nos ha ido mal en la vida. Incluimos toda la información sobre sostenibilidad en el informe anual corporativo; sí, en ese que se entrega en la Junta de Accionistas y que va dirigido, principalmente, a los inversores y analistas. En consecuencia, si en el informe anual quiero incluir información sobre la política y resultados de la RSE en mi empresa, tal información debería estar redactada en un lenguaje casi, casi, financiero.

Los demás, todos los demás grupos de interés, esos que no se leen el informe, necesitan otros cauces de comunicación.

Y ahí es donde está la complicación del asunto, y donde sin duda debemos hacer un esfuerzo mayor. Porque resulta que no es siempre fácil encontrar esos cauces de comunicación y a veces hay que echarle imaginación, que es lo que intentare explicar ahora con un ejemplo.

## **EL PORTAL «CANALCONSTRUCCIONSOSTENIBLE» COMO EJEMPLO DE HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**

Les pondré un ejemplo de lo que hemos hecho recientemente en materia de comunicación medioambiental. Estamos muy acostumbrados a que las gran-

des empresas «canten sus propias alabanzas» en lo que a su desempeño medioambiental se refiere. Nosotros creemos que esto tiene poco impacto en la sociedad y que, por lo que diré después, puede llegar a ser una estrategia arriesgada e ineficiente.

Partiendo de ello, en *Ferrovial* decidimos hace un par de años dar un giro radical a nuestra comunicación medioambiental. Hay que decir que desde los años noventa, *Ferrovial* adquirió un verdadero liderazgo en nuestro sector, incluso en el ámbito internacional, en materia de gestión medioambiental. Fue de hecho la primera empresa del mundo que se certificó según la ISO 14001 en su sector.

Por esas fechas empezamos a comunicar algo a través de nuestra flamante web. Empezamos de una forma un poco «torpona», hablando de lo que entonces llamábamos «*Protección Medioambiental*». Recuerdo que cuando uno accedía a esta sección (estoy hablando de principios de los noventa) aparecía un mensaje que decía algo así como «si usted quiere saber algo de nosotros, llame a la *Dirección de Calidad*, que ya entre todos veremos como lidiamos el tema».

Después fuimos avanzando hasta llegar a dar, en los últimos años, información yo creo que bastante solvente sobre los resultados de nuestra gestión ambiental. El internauta podía consultar datos, bajarse gráficos, ...etc. Pero de repente nos planteamos si esto de verdad le interesaba a la gente; si con esta información «interesábamos a quienes nos interesaba interesar».

Se nos ocurrió que si queríamos mantenernos como líderes en temas medioambientales y ser reconocidos como tales, debíamos conseguir que los grupos de interés que consideramos relevantes para nosotros, asociaran de forma natural la marca «*Ferrovial*» a «medio ambiente» o a «sostenibilidad». Entre estos grupos de interés relevantes para nosotros probablemente no esté tanto el que ve ciertas campañas publicitarias por la televisión, como aquellos que tienen la capacidad para tomar decisiones sobre el entorno en que operamos: expertos de la Administración Pública, clientes, ONG conservacionistas, comunidad financiera, etc.

Con la expectativa de convertirse en una innovadora herramienta de comunicación e intercambio de ideas con nuestros stakeholders, nació lo que hemos llamado «*Canal Construcción Sostenible*», y que publicamos en colaboración con la Fundación Entorno.

Desde enero de este año, en este canal pueden Vds. encontrar del orden de 4.000 noticias especializadas en los últimos avances medioambientales y de sostenibilidad de los sectores de construcción, infraestructuras y servicios. Si visitan este canal, encontrarán también monografías técnicas sobre aspectos que consideramos relevantes, así como artículos de opinión de expertos y personalidades tan solventes como el alcalde de Londres, la ministra de Medio

Ambiente o el director ejecutivo de Greenpeace, por citar sólo algunos de ellos.

En definitiva, si alguien quiere saber, por ejemplo, cómo afectará el *Protocolo de Kyoto* al sector de construcción o residuos, puede encontrarlo ahí, a partir siempre de fuentes solventes.

Realmente en este canal la protagonista no es Ferrovial, o sus excelencias en materia de sostenibilidad. El protagonista, simple y llanamente, es todo aquél que tiene algo interesante e innovador que contar en relación con los temas que nos preocupan. Nos conformamos con que *Ferrovial* sea la base del foro de intercambio, con el apoyo fundamental y solvente de la Fundación Entorno, con quien compartimos el mantenimiento de este canal. Cada mes, además de la información que se vuelca diariamente en el portal, los suscriptores (casi dos millares, desde enero de este año) reciben de forma gratuita un boletín en su mail, en el cuál se destacan las noticias y artículos de opinión más relevantes.

Y lo más importante, hablando de lo que decíamos antes de la «*comunicación inteligente*», es que nosotros sacamos mucho partido de este intercambio de información. Gracias a que los representantes de nuestros grupos de interés escriben de manera totalmente libre en el foro, disponemos de una información muy solvente y actualizada sobre lo que esperan de nosotros. Información a la que probablemente nunca habiéramos podido por falta de tiempo o por falta de capacidad. Pues bien, esta información la tenemos ahora disponible e intentamos utilizarla en el mejor provecho de todos.

Les invito a que accedan y entren en el portal  
«[www.canalconstruccionsostenible.com](http://www.canalconstruccionsostenible.com)».

## COMPROMISOS PÚBLICOS Y VERIFICABLES

Otra cosa que yo creo que es vital, decíamos, es que tiene que haber unos *compromisos públicos*, que de alguna forma deberían ser verificables por terceros. Ello asegurará en cierta medida que la información que ofrecemos es rigurosa, y que se cuenta todo: lo bueno y lo malo.

Un ejemplo de ello es que en Ferrovial publicamos las sanciones ambientales de las cuáles somos objeto. Muchos interpretarían esto como un acto suicida o contraproducente; resulta chocante que mientras competidores nuestros se jactan de ser los más sostenibles, e incluso «*garantizan*» el cumplimiento absoluto de toda la legislación ambiental (algo difícil cuando tienes centenares de centros de trabajo operando simultáneamente en todo el mundo), Ferrovial reconozca públicamente que tiene errores puntuales y que como consecuencia de ellos es objeto de sanción.

Pero sin embargo nuestra experiencia es que este tipo de información ha sido perfectamente reconocida y valorada en el mercado. En contraposición con la mala acogida que entre los analistas tienen los mensajes huecos y voluntaristas de otras empresas, en el caso de Ferrovial es como si dijeran: «Bueno, yo no sé si estos señores serán muy buenos o muy malos, pero el riesgo denominado «incumplimiento de la legislación ambiental» lo tienen controlado, porque por lo menos saben hasta el último Euro cuánto les supone». Tanto es así, que los analistas empezaron a preguntar a los demás cuánto se gastaban por este concepto y cómo hacían para gestionar este riesgo. Nadie supo darles respuesta.

La veracidad e integridad de la información se convierte, por tanto, en un aspecto fundamental y en una ventaja.

Y muy importante considero, también, que estén auditados los datos. Luego a lo mejor sacamos a debate el tema de la «verificación» que muchos hacen del *Global Reporting*. Nosotros pensamos que lo que da más credibilidad es que los indicadores clave estén realmente auditados, y que no se limiten a comprobar en una lista que todos los indicadores están y que si no están hay una justificación creíble de ello.

## PRUDENCIA

Por último, algo que también nos parece fundamental es que este tipo de comunicación debe estar amparada por la prudencia.

De esto hay muchos ejemplos que se estudian incluso en las escuelas de negocios. Yo expongo uno que sin duda todos conocen, el de uno de los gigantes de la industria petrolera. Es un ejemplo muy clásico: en el 2002 publicó un informe de sostenibilidad que titulaba, creo recordar, «*Meeting the energy challenge*». En él esta empresa contaba todas las maravillas que hacía, por ejemplo, colaborando con las poblaciones indígenas de los países en vías de desarrollo donde se concentraban sus principales extracciones de petróleo y gas.

Pero, yo siempre digo, si estás en su sector complicado desde el punto de vista ambiental (y sin duda el energético lo es), no vayas por ahí «sacando pecho», porque nadie es perfecto. Pues bien, en el 2002, «*Amigos de la Tierra*» que es de las organizaciones no gubernamentales con más impacto en todo el mundo, sacó un «contrainforme» en el que parafraseaba el original titulándolo «*Failing the challenge*». Ustedes ven el informe y es impactante: la misma maquetación que el original, la misma «carta a los accionistas», pero eso sí firmada por el presidente de la ONG, etc. etc.. De cada cosita que decía la empresa que habían hecho, ellos ponían debajo lo que no habían hecho, lo que no habían contado o lo que habían hecho justamente al revés. Tuvo mucho

más impacto y más lectores el contrainforme que el informe original. Les hundieron.

Seamos prudentes. Ninguna empresa para tirar cohetes con estos temas. Y a mí me parece que es un riesgo andar diciendo por ahí que uno es la maravilla de las maravillas.

Pues bien, en estos pilares se basa nuestra estrategia de RSE, sostenibilidad o como Vds. quieran llamarlo, y en estos criterios se basa nuestra política de comunicación sobre estos temas. A nosotros nos funciona; espero que también sean de utilidad para Vds.

CAPÍTULO 4:  
INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE



# INTRODUCCIÓN A LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

BORJA BASELGA

Director RSC del Santander Central Hispano

Hace casi 40 años, en 1966, en su obra «El Futuro del Capitalismo», el Profesor de Management Lester Thurow vaticinó que «precisamente en el momento en que el capitalismo no se encuentre con competidores sociales —cuando hayan muerto sus anteriores competidores, el socialismo o comunismo—, tendrá que experimentar una profunda metamorfosis».

Puede que una de las claves de la transformación la encontremos en la forma de invertir, porque desde mi punto de vista, la Inversión Socialmente Responsable es una manifestación más del creciente interés que existe en relación con el mundo empresarial y, muy particularmente, en relación con el comportamiento de las empresas líderes, para que sus dirigentes asuman el compromiso de crear valor no sólo para los accionistas, sino también para el resto de la sociedad.

Este movimiento, que se inició hace algunas décadas, se intensificó a raíz de la caída del muro de Berlín, que supuso el fracaso del intento marxista de organización social. Desde entonces no se discute que el modelo de sociedad democrática, apoyada en un sistema de economía de mercado, es el más eficaz para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas.

Sin embargo, si nos dejamos llevar por la conclusión simplista de que el capitalismo es el gran triunfador corremos el riesgo de reducir los valores humanos y dejarlos, únicamente, en valores económicos.

Tal vez esto es lo que nos impulsa a buscar una nueva visión del mundo, con una escala de valores que nos ofrezca un mayor equilibrio entre el bien individual y el bien de la sociedad.

Mientras se desarrolla ese proceso, en que filósofos y pensadores definen con más precisión los nuevos valores, en las sociedades occidentales se han puesto en marcha iniciativas que exigen a las empresas un mayor compromiso con valores éticos, sociales y medioambientales.

Ante esta nueva situación, los responsables de las empresas procuramos responder a las nuevas demandas ejerciendo un liderazgo empresarial diferente, que no se limita a conseguir objetivos económicos. Nos preocupamos tanto por el «qué» (el éxito empresarial y la creación de riqueza), como por el

«cómo» (los valores éticos con los que actuamos para la consecución de ese éxito empresarial).

Por lo tanto, desde el lado de la oferta, desde la empresa, surgen una serie de iniciativas que se enmarcan dentro de la llamada Responsabilidad Social Corporativa.

En todo caso, es importante tener en cuenta que no se trata de un ejercicio altruista. No podemos olvidar que la primera obligación de la empresa debe ser la creación de riqueza.

En ese contexto, en la empresa, como en toda organización social, los valores éticos que presiden su comportamiento constituyen la base de su éxito a largo plazo, es decir, contribuyen a que las empresas sean sostenibles y perduren en el tiempo.

El hecho de que las empresas se comprometan en la satisfacción de necesidades sociales y medioambientales es un impulso desde el lado de la oferta. Pero para que sea un éxito debe tener un reconocimiento y un estímulo también desde el lado de la demanda, es decir, del lado de los consumidores y de los inversores.

Y es precisamente desde el lado de la demanda, desde donde se origina la creciente importancia de la Inversión Socialmente Responsable, es decir, la inversión que incorpora consideraciones éticas, sociales y medioambientales, además de las puramente financieras.

Y es que, en un mundo con una enorme información y con una gran rapidez de comunicación, cada vez más, los ahorradores deciden invertir en empresas que incorporan a sus objetivos económicos tradicionales, otra serie de objetivos sociales y medioambientales, una actitud que puede influir en las empresas de manera que estas terminen por modificar sus objetivos.

Con la información de que disponen, los consumidores pueden mostrar sus preferencias por determinados productos o servicios de empresas que demuestran ser mejores ciudadanos corporativos. Si a esa actitud respecto a los productos y servicios, se une la de invertir de forma selectiva, es evidente que conseguirá la sostenibilidad de esas iniciativas empresariales y su extensión al resto de las empresas.

En todo este proceso, la importancia del regulador es muy grande. El regulador debe estimular este tipo de inversiones creando el marco adecuado, pero siempre dejando suficiente espacio a la libertad y responsabilidad de las empresas líderes, cuyos comportamientos ejemplares se extenderán gradualmente al resto del mundo empresarial.

Es innegable que cada vez es mayor el interés por los Fondos Éticos, un proceso paralelo a la relevancia de los llamados Índices Sostenibles, como el

Dow Jones Sustainability Index o el FTSE4Good, que incorporan valores cotizados que acreditan prácticas socialmente responsables.

Las empresas conocen bien el valor de formar parte de estos índices, seguidos cada día con más frecuencia por los grandes inversores internacionales. De alguna manera, estos índices dan materialidad a la idea de que el comportamiento ético es rentable.

Todo apunta a que la inversión socialmente responsable tiene un enorme potencial de crecimiento en España y, muy especialmente, si tomamos como referencia otros países de nuestro entorno que han desarrollado la ISR desde hace algún tiempo.

Por este motivo, cada día hay más ejemplos de fondos éticos en nuestro país. En 2005, las principales entidades españolas han lanzado productos de este tipo.

El Santander, por ejemplo, lanzó el fondo de inversión «Santander Dividendo Solidario» que ha tenido muy buenos resultados en términos de rentabilidad y de volumen captado.

Pero aún queda camino por recorrer. Y debe ser un esfuerzo conjunto:

- Los intermediarios financieros debemos continuar ofreciendo productos claros y entendibles a los inversores.
- Los medios de comunicación deberán ayudar a difundir las características y las ventajas de estos productos
- Los analistas deberán formarse para incluir los criterios socialmente responsables en sus análisis y dar una visión más completa de las compañías.
- Los inversores finales deberán eliminar los prejuicios que tienen hacia este tipo de inversiones, sobre todo en materia de rentabilidad, porque, y esta última idea es muy relevante para el desarrollo de la ISR, no es cierto que los Fondos de ISR sean menos rentables que los tradicionales.



# INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE: DE LA PERSONA A LA EMPRESA

BEATRIZ FERNÁNDEZ

Responsable de RSC e inversiones éticas.  
Economistas Sin Fronteras

La ponencia realiza una revisión general de la situación de la Inversión Socialmente Responsable (ISR) en España y dentro del contexto europeo, explicando cuáles son los principales elementos que caracterizan este ámbito de las finanzas, su evolución en España y Europa en los últimos años, y las tendencias actuales y futuras. Como parte central de la exposición se reflexionará sobre la relación entre las llamadas finanzas éticas y el desarrollo de políticas empresariales más sostenibles. La ISR ha sido uno de los motores fundamentales en la promoción y fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas. En otros países europeos, especialmente en el entorno anglosajón, la expansión de las prácticas de inversión responsable ha alcanzado niveles notables, lo que ha generado un considerable aumento de la influencia que los inversores «concienciados», principalmente grandes inversores institucionales, han ejercido en la mejora de las prácticas empresariales desde la perspectiva social y medioambiental.

Partiendo del análisis de la responsabilidad de cada individuo como ciudadano, y de la necesidad de actuar coherentemente con los valores personales, se traslada esta lógica a otros agentes como la empresa o el inversor institucional, constituidos en último caso por personas, y cada vez más considerados en su faceta de portadores de valores humanistas. Las personas han de ser conscientes de que disponen de filosofías, estrategias y herramientas para trasladar sus preocupaciones sociales a la empresa y en particular a las grandes corporaciones. Uno de estos ámbitos de actuación es la ISR, donde se desarrollan diferentes mecanismos como el activismo accionarial, la calificación social de empresas, los índices bursátiles éticos, etc. Se describen las características más significativas de éstos, ofreciendo ejemplos de nuestro entorno más cercano.

## **1. ¿QUÉ DIFERENCIA A LA ISR DE LA INVERSIÓN CONVENCIONAL?**

Las Inversiones Socialmente Responsables son aquellos productos o instrumentos financieros que tienen en cuenta, además de la rentabilidad, el componente social de la inversión. Es decir, persigue la obtención de un beneficio social y/o medioambiental a la vez que, en la amplia mayoría de los casos, un beneficio económico. Al contrario de lo que se piensa en determinados ámbi-

tos del sector financiero, aún escépticos en materia de ISR, no es necesario renunciar a la rentabilidad financiera cuando se trata de conseguir rentabilidad social y/o medioambiental. De hecho, en la práctica de la gestión financiera ya se comienzan a analizar aspectos relativos a la responsabilidad social de las empresas, como los sistemas de buen gobierno o la gestión medioambiental, con el objetivo de controlar mejor el riesgo de las inversiones. Así, la mayor parte de los productos ISR obtienen rentabilidades similares al grupo de productos convencionales con la misma filosofía de inversión financiera. Las ventajas que ofrece la ISR son:

- Permite a los ahorradores dirigir sus excedentes de forma responsable y coherente con sus principios
- Instrumentos para influir en los agentes económicos en el uso de la RSE
- Permite la financiación de personas o proyectos excluidos de los canales habituales de financiación

De forma general podemos clasificar las Inversiones Socialmente Responsables en tres categorías, que se presentan en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1.1**

Instrumentos ligados a los mercados de valores	Instrumentos crediticios y de ahorro ético	Otras fórmulas
<p>Fondos de inversión éticos o socialmente responsables</p> <p>Fondos de pensiones</p> <p>Bonos éticos o solidarios</p>	<p>Microcréditos, créditos de acto impacto social y medioambiental.</p> <p>Depósitos de ahorro ético...</p>	<p>Capital Riesgo.</p> <p>Cooperativas de crédito</p> <p>BANCA ÉTICA.</p>

Fuente: Economistas sin Fronteras.

En el panorama español la mayor parte de los productos corresponden a la primera columna, Instrumentos ligados a los mercados de valores, siendo lo más habitual encontrar fondos de inversión éticos o socialmente responsables. El sector de los fondos de pensiones, considerado como el de mayor potencial futuro, ampliamente desarrollado ya en países anglosajones, y que además ya ha sido objeto de los primeros desarrollos legisladores en el campo de la ISR en varios países europeos, se encuentra en España en una fase de desarrollo

incipiente: Existen algunas iniciativas comerciales en el ámbito de los fondos de pensiones de sistema individual, pero los grandes fondos de pensiones de empleo aún han de dar el paso definitivo, ya que hasta el momento sólo han realizado tímidas tentativas.

La segunda columna corresponde a productos que permiten ligar a los ahorradores/inversores con proyectos de corte social y/o medioambiental de dimensiones reducidas, y generalmente liderados por personas en riesgo de exclusión financiera.

La tercera columna corresponde a fórmulas más complejas de canalización socialmente responsable del ahorro y la inversión, planteándose la Banca Ética como el óptimo en cuanto a modelo de institución regida por principios éticos tanto en su constitución como en toda su operativa. Es decir, un banco ético persigue el beneficio social y/o medioambiental en mayor o igual medida que la obtención de un beneficio económico, reflejado tanto en sus resultados corporativos, como en cada uno de los proyectos financiados y los clientes atendidos.

Los inversores socialmente responsables son a su vez muy variados y responden a muy diferentes motivaciones:

- *Particulares concienciados*: es la vertiente más activista y fomentan desinversiones en las compañías cuyo comportamiento es contrario a sus principios.
- *Colectivos «obligados»*: organismos que han de invertir de acuerdo al ideario que defienden o como alegato social (colectivos religiosos, fundaciones, ONGs, instituciones educativas, etc.).
- *Inversores prudentes*: consideran que las buenas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) pueden ser un indicador de buen gobierno de la empresa.
- *Instituciones públicas*: su objetivo último es el bien común de la sociedad y la calidad de vida de sus ciudadanos.

## 2. ¿ES UNA REALIDAD EN NUESTRO ENTORNO? ¿Y EN EL FUTURO?

### El entorno

El crecimiento sostenido de la Inversión Socialmente Responsable en Europa es una realidad desde el comienzo de la década de los 80. Si analizamos los datos que ofrece SiRi Company (2005), obtenemos las siguientes tablas:

**Tabla 2.1**

<b>Nº FONDOS ISR DENTRO DEL PERIODO 1980-2005 (junio 2005)</b>		
<b>PERIODO</b>	<b>Nº FONDOS</b>	<b>CREC.</b>
1980-1984	4	
1985-1989	20	400%
1990-1994	54	170%
1995-1999	159	194,44%
2000-2001	280	76,10%
2002-2003	313	11,79%
2003-2004	354	13,10%
2004-2005	375	5,93%

Fuente: Avanzi SRI Research y elaboración propia.

**Tabla 2.2**

<b>TOTAL ACTIVOS ISR DOMICILIADOS EN EUROPA</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>TOTAL ACTIVOS (mill. €)</b>	<b>CREC.</b>
Dic 1999	11.074	
Dic 2000	14.482	31%
Junio 2003	12.150	-16%
Junio 2004	19.034	57%
Junio 2005	24.127	27%

Fuente: Avanzi SRI Research y elaboración propia.

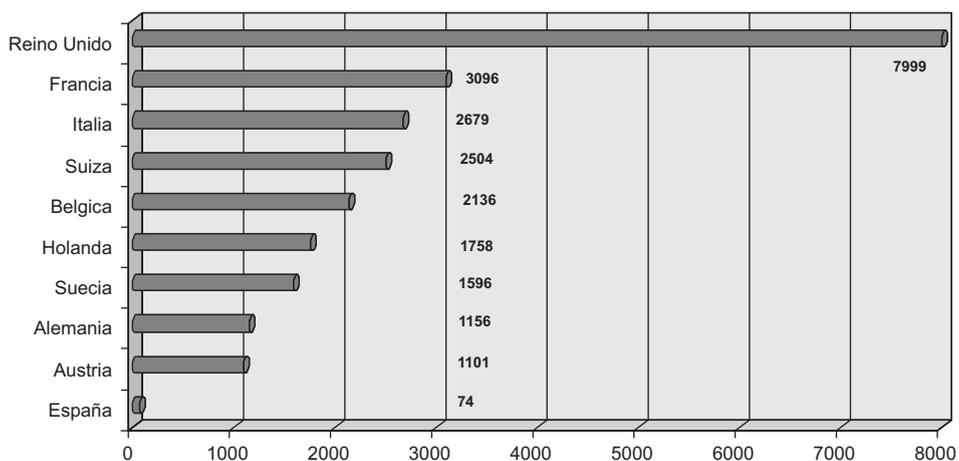
Tanto en la primera como en la segunda tabla se analiza el crecimiento de la ISR, desde la perspectiva del número de fondos, y desde la del total de activos gestionados. En la primera podemos observar el crecimiento acumulado del número de fondos a lo largo de los últimos 25 años, analizado por quinquenios hasta el año 1999 y por períodos bianuales a partir del 2000. En todo caso se observa que el crecimiento en la primera etapa se mantiene en

porcentajes de 3 cifras, lo que indica el acelerado desarrollo de la ISR en dichos años. A partir del año 2000, cuando ya podemos considerar que la ISR se encuentra consolidada en Europa, aún encontramos porcentajes 2 cifras en el crecimiento bianual.

El análisis del total de activos gestionados bajo criterios ISR en el último quinquenio sigue una tónica parecida: El crecimiento es continuado, excepto en el año 2003, correspondiendo con la crisis generalizada de la renta variable. Sin embargo, la recuperación de la ISR, superada esta etapa negativa, supone el índice de crecimiento más acusado de todo el quinquenio: 57% en apenas 12 meses.

**Gráfico 2.1**

**Comparativo ISR en Europa Junio de 2005 (millones de € de patrimonio)**



Fuente: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa con datos de Avanzi SRI Research.

Vemos que la situación de la ISR por países varía notablemente, al menos en lo que respecta al total de activos gestionados. España se sitúa en el último puesto de la comparativa, a una amplia distancia del resto de los países analizados. Es de señalarse el liderazgo del Reino Unido, consecuentemente con el mayor dinamismo del mercado de valores de este país. También podemos señalar que los segundos puestos pertenecen a países del ámbito «mediterráneo»: Italia y Francia, aunque paradójicamente España, que se considera del mismo entorno geográfico, se sitúa a mucha distancia de ellos. Finalmente cabe destacar un grupo de países del centro y norte de Europa con un desarrollo medio de la ISR bastante homogéneo.

## El panorama español

En España la evolución de la ISR se ha concentrado en la última década y, aunque ha sido positiva, su crecimiento ha sido mucho menor que en la mayor parte de los países europeos. Si seguimos los datos del Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable en España (ESADE, 2005), podemos realizar el análisis de la siguiente tabla:

**Tabla 2.3**

TOTAL PATRIMONIO GESTIONADO EN ISR EN ESPAÑA				
AÑO	ACTIVOS TOTALES (miles €)	CREC.	ACTIVOS TOT. (miles €) ex BBVA Extra II Garantizado	CREC. Ex BBVA Extra II Garantizado
2000	73.358		73.358	
2001	55.358	-24,54%	55.358	-24,54%
2002	54.301	-1,91%	54.301	-1,91%
2003	845.907	1.457,81%	83.387	53,56%
2004	1.008.357	19,20%	166.588	99,78%

Fuente: Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable en España 2004 (ESADE, 2005) y elaboración propia.

Lo notable es que el fondo BBVA Extra II Garantizado acapara, con 841.769 miles de euros y 30.595 partícipes, más del 80% del patrimonio invertido en ISR en el mercado español, y más del 60% de los partícipes del mercado desde su entrada en 2003 al grupo de las Instituciones de Inversión Colectiva (IIC) socialmente responsables. Según ESADE 2005, el fondo no es comercializado como ISR sino como un producto de la gama de los garantizados, lo que condiciona que no sea recogido por SiRi Group en su análisis del panorama europeo<sup>1</sup>.

Teniendo este dato en cuenta, vemos que los primeros años del siglo XXI no fueron favorables para la ISR en España, en línea con la trayectoria negativa de los mercados de valores y especialmente con la caída de la renta variable. Sin embargo, la recuperación de los mercados, y por tanto de la ISR, es muy acusada a partir del año 2003, al margen incluso de la irrupción en el mercado del fondo anteriormente comentado. Incluso sacando dicho fondo garantizado del análisis, vemos que los activos ISR prácticamente doblan su volumen entre los años 2003 y 2004, lo que parece indicar un resurgimiento

<sup>1</sup> Las diferencias observadas en cuanto a activos gestionados por respecto de los datos europeos se corresponden a una diferencia de criterio en cuanto a lo que es considerado IIC con gestión socialmente responsable. ESADE incluye al fondo BBVA Extra II Garantizado, que no es recogido por SiRi Group.

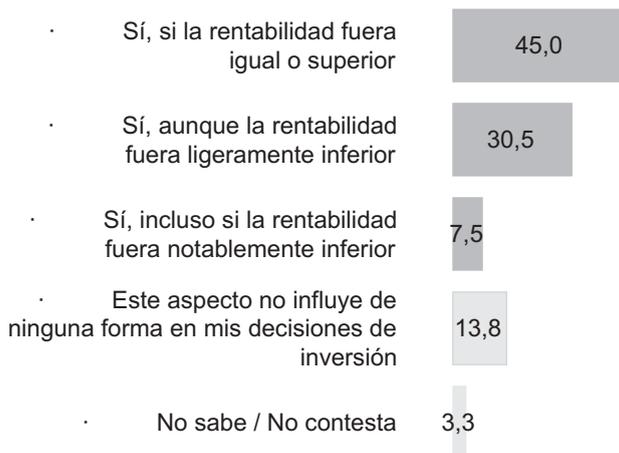
de la ISR en nuestro país. Otro dato a destacar, fuera de esta información, es el surgimiento de nuevos fondos ISR en el mercado español desde el año 2004: 6 productos (1 en el año 2004, 4 en el 2005 y 1 en el primer semestre de 2006). Es pronto para determinar las tendencias de comportamiento de estos productos, pero su surgimiento parece apoyar la idea de una paulatina recuperación del mercado.

### Y en el futuro...

De una encuesta realizada por Economistas sin Fronteras a la sociedad española en el otoño de 2005 - 400 entrevistas telefónicas - se destacan los siguientes resultados:

- Sólo un 37% de los encuestados conoce la ISR, y sólo un 8% ha contratado un producto ISR, pero  $\frac{3}{4}$  de los entrevistados estarían interesados en conocer, a la hora de invertir, el comportamiento de RSC de las empresas, sus filiales y sus proveedores y subcontratistas
- Un 38% estaría dispuesto a invertir en una empresa con mejor RSC aunque la rentabilidad de la inversión fuera inferior

**Gráfico 2.2. ¿Estaría dispuesto a invertir en una empresa con mejor comportamiento en RSC?**

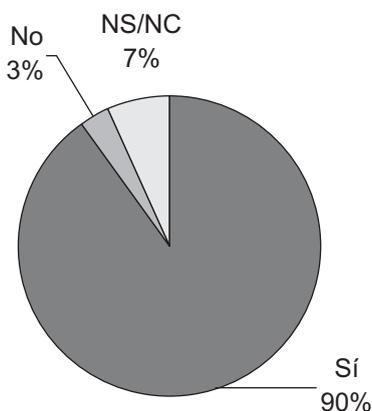


Fuente: Economistas sin Fronteras (Noviembre 2005).

Asimismo, durante noviembre de 2005 también se realizó una encuesta a entidades financieras - 30 entrevistas electrónicas con directores, gestores y analistas financieros - de la que se extrajeron, entre otras, las siguientes conclusiones:

- Un 87% de los encuestados considera la RSC importante para la gestión de riesgo
- A un 84% le gustaría recibir información acerca de la RSC de las empresas en las cual invierte, y un 13% ya la recibe
- Un 37% estaría dispuesto a invertir en una empresa con mejor RSC aunque la rentabilidad de la inversión fuera inferior

**Gráfico 2.3. Si el mercado tuviera más información sobre la RSC de las empresas, ¿estarían interesados en productos ISR?**



Fuente: Economistas sin Fronteras (Noviembre 2005).

### 3. SOSTENIBILIDAD E INVERSIÓN, ¿CÓMO SE RELACIONAN?

Existen diferentes enfoques ISR y diferentes herramientas a través de las cuales se materializa cada uno de estas visiones de la inversión responsable. La evolución de estos enfoques, ha estado ligada al desarrollo de nuevas filosofías y tipologías de inversores, así como al surgimiento de herramientas y servicios específicos para la gestión socialmente responsable de los activos, como es el caso de las agencias de calificación social. No obstante, pese al surgimiento de nuevos enfoques ISR, los más tradicionales continúan aplicándose en la actualidad. Podemos resumir la evolución de los enfoques ISR de la siguiente manera:

- Enfoque de Inclusión/Exclusión (Screening) '1 Desde la década de los años 20. Se comenzó a aplicar en los primeros fondos de inversión socialmente responsables, promovidos por grupos de activistas y religiosos. Consiste en evitar la inversión en sectores concretos (alcohol, armamento) o realizar desinversión en compañías que se hayan visto

involucradas en comportamientos no aceptables por parte del fondo. No tiene una repercusión directa en el cambio de comportamiento en la empresa, pues muchas veces pasar a la categoría de aceptable supondría renunciar al propio sector de pertenencia y a su principal actividad productiva. Sin embargo, permite evitar claramente la financiación de actividades no aceptables para el inversor.

- Enfoque de Inclusión/Exclusión (Screening) + Valoración («Best in class») ’! Desde la década de los años 70. Es un enfoque que combina el tradicional concepto de exclusión de los valores no aceptables, con una valoración comparativa de los valores aceptables (compañías que no incurrir en ningún comportamiento considerado excluyente). En esta segunda fase se seleccionan las empresas de mejor comportamiento, dentro de cada sector, para pasar a formar parte de la cartera. Es un enfoque ampliamente utilizado por los índices españoles. Este enfoque permite excluir la financiación de actividades inaceptables (normalmente reflejadas en una «exclusión de mínimos», p.ej. generación de energía nuclear y armamento), además de permitir seleccionar a aquellas empresas que comparativamente generan un mayor beneficio social y/o medioambiental.
- Valoración («Best in class») ’! Las reticencias a abandonar criterios de exclusión llevaron a que los enfoques puros de valoración no fueran aplicados hasta la década de los años 90. La diversificación de los inversores ISR dio lugar a grupos y particulares de corte menos activista y que apostaban por influir en la mejora de la gestión social de la empresa a través del estímulo positivo, es decir, por una mejora en la atracción de pasivo. Una base fundamental para el desarrollo de este enfoque fue el surgimiento y especialización de las agencias de calificación social, proveedoras de información sobre las empresas, cada vez más completa y compleja.
- Diálogo (Engagement) ’! Es el enfoque más innovador, surgido a mediados de la década de los 90 y utilizado sobre todo a partir del año 2000. Este enfoque pretende incidir de forma directa en el comportamiento empresarial a través de los derechos que otorga la concesión de financiación, especialmente cuando se trata de formar parte del capital social. El ejemplo más relevante es el denominado «activismo accionarial», que se basa en el derecho de cualquier accionista a ser escuchado por la empresa.

### **Activismo accionarial**

El activismo accionarial es una herramienta al servicio de los inversores que quieran canalizar su inversión a las empresas que demuestran comporta-

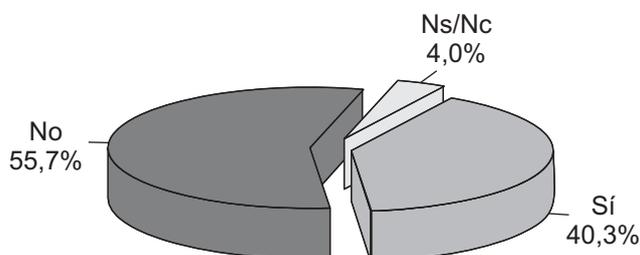
mientos más negativos o una falta de transparencia, con la intención de influir positivamente en las mismas. Consiste en la compra de acciones, a partir de un paquete mínimo, con la intención de asistir a las juntas de accionistas y ejercer allí el derecho de voz y voto. Generalmente la incidencia del derecho a voto suele ser mínima, pero la repercusión del derecho de voz es considerable. Las características del activismo accionario se pueden resumir en:

- Los inversores ejercen su derecho a voto para conseguir cambios en las prácticas de Responsabilidad Social de las Empresas o dialogan con la empresa a través de otros canales.
- Tiene impacto mediático: informa públicamente de los planteamientos de los inversores socialmente responsables.
- Obliga a la reflexión de la Junta y del Consejo: atrae la atención.

En España, donde se ha utilizado muy poco esta herramienta de la ISR, la experiencia más conocida es la liderada por Setem en la Campaña Ropa Limpia en relación a Inditex. En la valoración de la Junta de Accionistas celebrada en el 15 de julio de 2005, la Campaña Ropa Limpia expresa a la empresa tanto sus preocupaciones tras el desarrollo de la junta, como las recomendaciones para la mejora del comportamiento empresarial, junto con la intención de colaborar con Inditex en un plan de trabajo.<sup>2</sup>

Pese a la poca relevancia del activismo accionario en nuestro país, parece que la ciudadanía es receptiva a este tipo de iniciativas. La mejora de la comunicación y la sensibilización en materia de ISR, podría ayudar a que el panorama de la inversión responsable en España se acerque a los estándares europeos.

**Gráfico 3.1. ¿Estaría interesado/a en conocer más acerca del activismo accionario o incluso participar en ello?**



Economistas sin Fronteras (Noviembre, 2005).

<sup>2</sup> Véase [www.ropalimpia.org](http://www.ropalimpia.org), [www.setem.org](http://www.setem.org) y [www.amaranteong.org](http://www.amaranteong.org).

**BIBLIOGRAFÍA**

CECU (2004): «Ética y Mercado: como invertir».

Cortina, A. (Coord.) (1997): Rentabilidad de la ética para la empresa. Visor. Madrid.

Cuesta, M. De la; Sanmartín, S. y Valor, C. (2002): Inversiones éticas y empresa socialmente responsable. Madrid: Economistas Sin Fronteras, UNED y Economistas sin Fronteras, Madrid.

De la Cuesta, M y Galindo, A (Coords.) (2005): «Inversiones Socialmente Responsables», Universidad Pontificia de Salamanca, 2005.

ESADE (2005): Observatorio de la inversión socialmente responsable. Instituto Persona, Empresa y Sociedad.

SIRI Company (2005): «Green, Social and Ethical funds in Europe 2004».



# LA RSE EN EL MERCADO FINANCIERO

MARÍA JOSÉ CARBALLO

Responsable de RSC. Caixa Galicia

## 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL SECTOR FINANCIERO

El sistema financiero juega un papel importante en la economía y en el desarrollo de las sociedades, porque en definitiva decide a quién y qué proyectos financia. Asimismo está generalmente asumida la importancia fundamental que la calidad y disponibilidad de los servicios financieros tienen para el crecimiento de las economías. Prueba de ello es el dato de que en España el 95% de los flujos financieros están intermediados a través de Bancos y Cajas. En este sentido la peculiar configuración del sistema financiero español hace que las Cajas de Ahorro tengamos una particular relevancia tanto en la economía en general, como en el desarrollo de una actividad ética dado nuestro especial compromiso con la sociedad y el entorno en el que operamos.

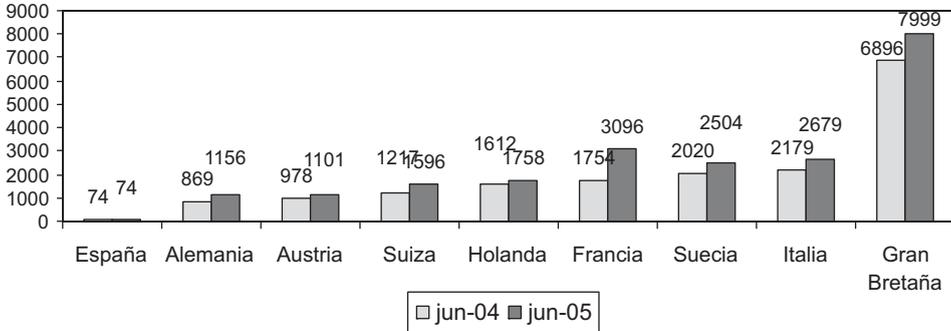
Las Cajas de Ahorro al margen de nuestra intervención directa a través de nuestra Obra Social, tenemos una contribución decisiva con nuestra propia actividad financiera reportando importantes efectos sociales como pueden ser la inclusión financiera, el desarrollo regional así como el perfeccionamiento del propio sistema financiero.

### **El mercado de la inversión socialmente responsable**

Si bien en España se ha observado un importante crecimiento en inversión responsable en los últimos años, estamos todavía en niveles muy bajos si los comparamos con otros países europeos como Reino Unido, Francia, Italia o Suecia, y en niveles incomparables con otros países como Estados Unidos, en donde nació el concepto de ISR.

El capital invertido con criterios éticos representa todavía un porcentaje muy pequeño (0,47%) del total de fondos invertidos en Europa, aunque con grandes desigualdades destacando Bélgica en donde supone un 1,75% del capital invertido mientras que en Países Bajos, Reino Unido y Suíza muestran ratios superiores al 1,45%. Por ello es necesario un fortalecimiento de la cultura financiera en productos éticos y solidarios que induzcan a los inversores con preocupación ética a conocer e invertir en este tipo de productos que promueven la inversión en aquellas empresas que llevan a cabo las mejores prácticas en materia laboral, social y medioambiental.

### Activos gestionados por IIC ecológicas, sociales y éticas



Fuente: Siri Group 2004.

El mercado de la ISR se puede dividir en primer lugar en inversión minorista e institucional, según se refiera a inversores particulares o a las inversiones de las corporaciones como seguros o bancos o como en el caso que voy a exponer el de Caixa Galicia. En la exposición me voy a referir a ambos tipos de inversiones, ya que hablaremos del fondo ético AC Responsable 30, FI, cuya gestora AC Gestión es una entidad participada 100% por las Cajas de Ahorro y que está siendo comercializada por 24 Cajas, y hablaré también, desde el punto de vista institucional de las inversiones efectuadas por Caixa Galicia a través de nuestro «Fondo Social», un instrumento novedoso de dirigir nuestras inversiones con carácter social y medioambiental a través de un fondo de capital riesgo.

Por otra parte, en relación con lo que podríamos llamar finanzas éticas hay dos grupos de productos, el ahorro socialmente responsable y el microcrédito. Respecto al primero son productos que permiten a los clientes con esta sensibilidad, conocer y dirigir sus ahorros a proyectos con criterios de responsabilidad. En cuanto a los microcréditos surgen con el objetivo de dar cobertura financiera a las personas excluidas por la banca convencional, constituyendo préstamos de pequeños importes y con criterios de gestión y concesión diferentes, a personas en situación de pobreza, precariedad laboral o marginación, generalmente para proyectos de autoempleo. En este sentido las Cajas de Ahorros hemos tenido un importante protagonismo en el desarrollo del microcrédito en España, no solo con su comercialización, sino con su estudio y difusión, y ello es lógico, dada la coherencia de este tipo de instrumentos financieros con nuestro compromiso social y nuestros principios fundacionales.

## 2. FONDOS DE INVERSIÓN ÉTICOS Y SOLIDARIOS

El «Observatorio de la inversión socialmente Responsable en España» elaborado por ESADE, publica anualmente un informe en el que se recogen las características de los fondos que se comercializan en nuestro país con criterios éticos y/o solidarios calificativos. Según el estudio más reciente que han publicado, a finales de 2004, se comercializaban en España aproximadamente 33 fondos éticos, ecológicos y solidarios de los cuales 6 estaban promovidos por Cajas de Ahorros o entidades afines a las mismas (Ahorro Corporación). El patrimonio total de las Instituciones de Inversión Colectiva (IIC) socialmente responsables y solidarias domiciliadas y gestionadas en España ascendía a 1.037 millones de euros, que si bien representa un incremento importante respecto a ejercicios anteriores, supone todavía una parte muy pequeña de la inversión total en fondos de inversión. Baste con mencionar que la Cajas en conjunto comercializamos unos 1300 fondos con un patrimonio gestionado de 65.000 millones de euros.

### **Fondo ético comercializado por Caixa Galicia: A.C. Responsable 30, F.I.**

Los fondos éticos están teniendo una importante presencia en las Cajas de Ahorros, y ello es porque encajan con nuestra visión de la responsabilidad corporativa, ya que cumplen dos cualidades importantes:

- Vinculan nuestra actividad financiera y nuestro compromiso social
- Permiten encauzar la sensibilidad de nuestros clientes, y de la sociedad en general, hacia conductas socialmente responsables.

Bajo estas premisas, se ha creado el fondo AC Responsable 30, FI cuya gestora es AC Gestión, compañía participada al 100% por Cajas de Ahorros, con CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorros) como Entidad Depositaria y que está siendo comercializada por un buen número de Cajas, Caixa Galicia entre ellas, habiéndose incorporado a nuestra oferta de Fondos en enero 2006

Se trata de un Fondo de inversión de Renta Fija Mixta Internacional (70% renta fija y 30% renta variable), cuya cartera de valores se gestiona con objetivos de rentabilidad bajo un prisma de responsabilidad social corporativa, lo que significa que su gestión se sustenta en el uso de criterios éticos.

El modelo de selección de la Cartera incorpora criterios sociales, medio-ambientales y éticos a la hora de valorar los activos, teniéndose en cuenta, entre otras cuestiones:

- el respeto por los derechos humanos

- el gobierno corporativo
- la transparencia informativa
- las políticas medioambientales
- las relaciones con los consumidores y
- las practicas laborales.

Además, los Estados en cuyas emisiones invierta, han de cumplir necesariamente todas y cada una de las siguientes condiciones:

- Haber firmado el protocolo de Kyoto
- Tener leyes que impidan y penalicen la explotación de menores
- Promover la igualdad entre las personas, sin que exista discriminación de género, raza o religión.

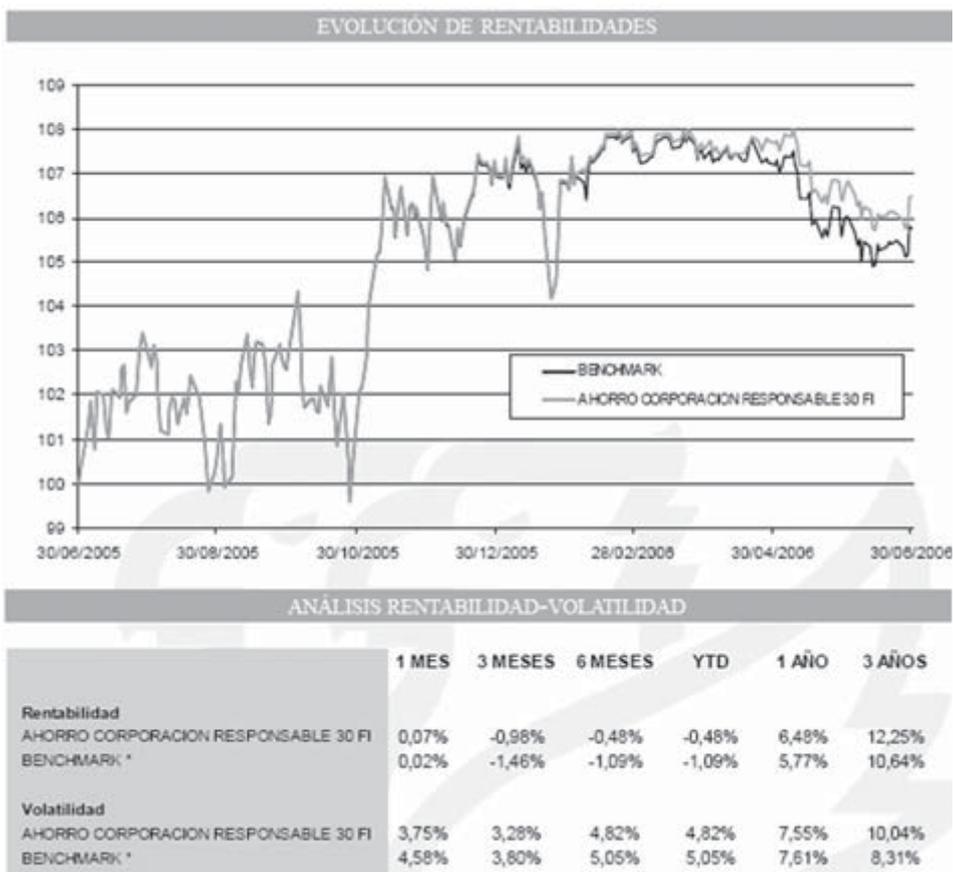
La forma de controlar la ética del fondo es mediante la constitución dentro de la Gestora de una Institución de Control independiente denominada: Comité Ético.

El Comité Ético selecciona un conjunto de 50 valores del índice DJSI World\* componiendo un subíndice que se toma como referencia para las inversiones. Se excluyen del universo de valores los que no cumplan el ideario del Comité. Estos criterios de inversión se revisan anualmente para ver la aptitud de los valores.

La motivación de los clientes que suscriben este fondo es tanto por conciencia social o medioambiental como por la obtención de rentabilidad. En cuanto a la rentabilidad obtenida por el fondo, se presenta en la siguiente gráfica y cuadros de datos:

---

\* *El Dow Jones Sustainability Index World (DJSI World), creado en 1999, es el primer índice internacional que valora el comportamiento financiero de las principales sociedades del mundo que operan con criterios de sostenibilidad. Recoge más de trescientas empresas y cubre el 10% de las empresas más importantes dentro de las 2.500 que cotizan en el índice Dow Jones World, analizando su dimensión económica, medioambiental y social.*



Hay diversidad de opiniones sobre la mayor o menor rentabilidad de los fondos éticos, y si bien algunos estudios destacan la mayor rentabilidad de la ISR respecto a las inversiones convencionales, también se suele argumentar que tienen unos índices superiores de volatilidad. En general la tendencia actual parece apuntar a que no existen diferencias significativas entre unos y otros, sino que en mayor medida, parece depender del acierto en su gestión.

### 3. EL MICROCRÉDITO Y LAS CAJAS DE AHORROS

Como ya hemos mencionado anteriormente los microcréditos son pequeños préstamos dirigidos a personas en situación de precariedad laboral o desempleo con proyectos de empresa que no cuentan con las garantías tradicionales. Las Cajas estamos muy activamente implicadas en el desarrollo de las microfinanzas y hemos sido capaces de adaptar esta idea a nuestra realidad, creando un

modelo de gestión propio, diferente a la idea tradicional de microcréditos del tercer mundo.

El interés y los recursos destinados por las Cajas a impulsar esta fórmula financiera tiene su origen en nuestra propia historia, y adquiere continuidad con una práctica arraigada en nuestros orígenes, configurándonos en España como uno de los más importantes agentes sociales en el ámbito privado y referente ineludible en el desarrollo de prácticas socialmente responsables.

Caixa Galicia ha sido una de las cinco cajas pioneras en la implantación del microcrédito en nuestro país, junto a Caja Granada, BBK, Caixa Catalunya y La Caixa. Con ello, las Cajas ponemos una herramienta financiera a disposición de las políticas públicas de empleo e inclusión social superando los enfoques exclusivamente asistenciales y contribuyendo a facilitar el autoempleo. Desde la perspectiva estricta de los mercados financieros, el microcrédito constituye una buena práctica de responsabilidad con su entorno, en la medida en que articula mecanismos de lucha contra la exclusión financiera que genera el propio mercado, y que de este modo nos referencia en el sector como modelo de Responsabilidad Social Corporativa.

### **Nuevos procedimientos en la operatoria bancaria**

Las microfinanzas han incorporado a las Cajas de Ahorro nuevos procedimientos en la operatoria bancaria y un nuevo modelo de toma de decisiones en los comités de riesgos. Frente a las operaciones de crédito tradicionales introduce una nueva lógica de decisión, ya que los elementos de juicio que permiten valorar la idoneidad o no de un proyecto son difícilmente objetivables y con frecuencia intangibles.

Los contactos con los potenciales beneficiarios, así como la gestión y análisis de las operaciones se hacen a través de lo que denominamos «Entidades Sociales de Apoyo al Microcrédito» (ESAM). A través de estas entidades se entra en contacto con los solicitantes y se canalizan las solicitudes, garantizándonos una información fiable de sus circunstancias sociofamiliares, así como un buen estudio económico de cada proyecto empresarial, elaborado con rigor y profesionalidad. Entre estas entidades tenemos desde Organizaciones No Lucrativas hasta organismos públicos que ofrecen servicios de apoyo a la creación de empresas.

Las principales características de los microcréditos de Caixa Galicia son:

- tienen un importe máximo de 25.000 euros
- período de amortización máximo de 5 años, con 6 seis meses de carencia opcionales

- tipo máximo del 4%, sin comisiones de apertura, de estudio ni de amortización anticipada.
- Presentación de solicitudes a través de las ESAM

Desde su puesta en marcha hasta diciembre de 2005, se ha concedido un volumen de crédito de 1,8 millones de EUR en 205 operaciones con un importe medio de 9.000 EUR, que han contribuido a generar más de 200 puestos de trabajo. El 76% de las empresas creadas han sido puestas en marcha por inmigrantes y emigrantes retornados, y en el caso de españoles el 70% de los beneficiarios han sido mujeres.

Las microfinanzas nos introducen en una nueva operativa de gestión de riesgos en el que debemos conciliar los criterios sociales con los criterios de mercado. Podemos resumir nuestros criterios en el siguiente decálogo:

1. Carecer de garantías y avales
2. Oportunidad de negocio y viabilidad económica del proyecto.
3. Fuerte compromiso personal e implicación con el propio proyecto.
4. Credibilidad en las informaciones proporcionadas por el solicitante.
5. Historial crediticio anterior de cumplimiento
6. Existencia de una red social o familiar de apoyo
7. Motivación emprendedora.
8. Previsiones realistas y capacidad de generar recursos en el corto plazo.
9. Proyectos de auto-ocupación basados en el factor trabajo.
10. Importe congruente de la operación propuesta

#### **4. EL FONDO SOCIAL CAIXA GALICIA**

Una vez analizados las microfinanzas a través de los microcréditos y lo que podríamos llamar las inversiones éticas en el plano minorista, nos queda un tercer plano en el que Caixa Galicia esta operando dentro de lo que generalmente denominamos finanzas éticas, y son nuestras inversiones institucionales. En este ámbito es importante mencionar nuestra experiencia con los fondos de capital riesgo.

Actualmente disponemos de un fondo social de capital riesgo con un volumen de recursos que ha pasado de los cinco millones en 2000 a los 14 millones en la actualidad, que invierte en dos tipos de proyectos:

- Proyectos de terceros, que supongan iniciativas innovadoras con alto valor añadido social, de tal modo que al tiempo que se inyectan recursos financieros para la viabilidad del proyecto, se aporta nuestra experiencia de gestión. A través de este fondo hemos invertido en proyectos de integración laboral de discapacitados (hornos Lamastelle que da

empleo a 52 personas con discapacidad), en proyectos medioambientales y de fomento de empleo rural (Allarluz, produce energía por biomasa y minicentrales y da empleo a parados de larga duración) y de investigación biomédica (Gainmédica).

- Proyectos propios: en los cuales la fórmula de capital riesgo permite incrementar notablemente la eficiencia en la gestión y dota de mayor flexibilidad a las actuaciones.

### **El Fondo de Capital Riesgo en el programa de mayores dependientes**

El envejecimiento de la población y la atención a nuestros mayores es uno de los problemas más acusados de nuestra sociedad, y que incide si cabe con mayor intensidad en Galicia. Hoy 235.000 gallegos tienen más de 75 años y las proyecciones demográficas sitúan en 1,3 millones los gallegos que tendrán más de 65 años en 2050. Por esta razón el fondo de capital riesgo se ha constituido como una pieza clave para promover la inversión y ayudas a las carencias detectadas en la tercera edad.

El punto de partida ha sido la constitución de un fondo social de capital riesgo cuyo único partícipe es la Obra Social de la Caja. Adicionalmente se han constituido sociedades patrimoniales cuyo capital ha sido aportado íntegramente por el Fondo Social. Estas sociedades realizan la promoción del inmueble destinado a centro gerontológico y ostentan la titularidad del mismo. Se constituye una sociedad por cada centro geriátrico y esta compañía patrimonial cede en arrendamiento el edificio a una empresa especializada que se ocupa de su gestión, a cambio de un canon mensual.

Mediante esta fórmula disponemos en la actualidad de 2 centros gerontológicos ubicados en Ferrol y Vigo con capacidad para 300 plazas residenciales, además de plazas de centro de día, servicios de teleasistencia domiciliaria y muchos otros servicios como atención psicológica y social, terapia ocupacional, etc. Adicionalmente tenemos en fase de construcción 2 nuevos centros en A Coruña y Viveiro.

Además de las ventajas en términos de eficiencia y flexibilización esta herramienta tiene un gran potencial ya que posibilitaría la cooperación y participación de otros inversores privados o institucionales en la promoción de proyectos de alto contenido social.

# LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA GESTIÓN DE FONDOS Y EN EL ÓRGANO DIRECTIVO

TOM GOSSELIN

Delegado en España DNV Core Ratings

La gestión de riesgos y la gestión de fondos fueron básicamente presentadas por un alumno de 25 años de la Universidad de Chicago llamado Harry Markowitz a través de un artículo de 14 páginas. Casando muchas de las ideas generales aceptadas en los modelos financieros (teoría de la probabilidad, muestreo, curva de campana, dispersión en torno a la media, regresión a la media y teoría de la utilidad) con la inversión en la renta variable, Harry Markowitz elaboró un artículo que acabó siendo reconocido, obteniendo el Premio Nobel de Economía en el año 1990.

Para Harry Markowitz, el objetivo de su artículo era utilizar el análisis de riesgos para crear carteras para los inversores que consideraran «deseable el rendimiento esperado e indeseable la dispersión de la rentabilidad»<sup>1</sup>. Esto explica en términos sencillos por qué los inversores diversifican sus carteras. La elección no consistirá en agotar el corto plazo, sino en aumentar las posibilidades de supervivencia a largo plazo en un mercado de valores impredecible. La rentabilidad de una cartera diversificada equivaldrá a la media de la rentabilidad de sus componentes o de sus valores individuales; sin embargo, la volatilidad (es decir, su riesgo) de la cartera no será igual a la volatilidad media de los valores, sino menor.

Markowitz tuvo éxito al colocar el riesgo al mismo nivel que la rentabilidad entre los gestores de carteras. Sus teorías no se aceptaron de forma inmediata, pues a día de hoy aún sigue existiendo cierta resistencia a ellas. Sin embargo, el concepto no dejó de difundirse y de ganar aceptación en áreas no propias de la gestión de fondos, sino sobre todo entre las compañías de seguros como también dentro de la política pública, los movimientos medioambientales e incluso en los órganos directivos. En 1976 se publicó un artículo en la revista Forbes bajo el título «The Risk Management Revolution» que supuso un cambio radical hacia la aceptación de la gestión de riesgos entre los directivos de empresas. El artículo Forbes, apoyado por la Sociedad de Gestión de Riesgos de Seguros y el Riesgo Americano (RIMS, por sus siglas en inglés), sugería que en una empresa se debían coordinar las funciones de gestión de los riesgos y que el órgano directivo debía asumir

---

<sup>1</sup> La variación del rendimiento mide la oscilación de la rentabilidad de los activos con respecto a su media.

la responsabilidad de adoptar una política institucional y de supervisión. Al igual que ocurrió con sus teorías, hubo que esperar 20 años para que esto pudiera aceptarse de forma general.

Los años ochenta fueron testigo de cómo la gestión de riesgos entraba a formar parte de los negocios con sociedades de gestión de riesgos en Washington y en Londres. Incluso se elevó al sector político o público a través de William Rukelshaus, de la Agencia de Protección del Medio Ambiente, en el discurso que ofreció en 1983 en la Academia Nacional de las Ciencias de EE.UU. bajo el título «Science, Risk and Public Policy». El año 1987 también vio cómo el mercado de valores del «Lunes Negro» se hundía el 19 de octubre, trayendo a la memoria de los inversores los riesgos del mercado de valores.

Los años noventa vieron emerger los códigos de conducta en las empresas, donde se prescribían los deberes y las responsabilidades de los órganos directivos, los comités y los directores. El Comité británico de Cadbury (y los códigos de conducta que vinieron después), sugería que, como ya había hecho la revista Fortune en los setenta, los órganos directivos eran los responsables de fijar las políticas de gestión de riesgos, de asegurar el conocimiento por parte de la empresa de sus riesgos identificados y, por tanto, debería recaer en ellos la supervisión del proceso. Poco después otros países empezaron a desarrollar sus propios códigos de conducta siguiendo este ejemplo.

Hacia 1993, General Electric se convirtió en la primera empresa en nombrar a un Responsable de Riesgos de Empresa y hacia 1995, un comité multidisciplinar para las normas de Australia y de Nueva Zelanda desarrolló una norma común que consolidaba varias subdisciplinas. Desde entonces esta norma se ha revisado dos veces (en 1999 y 2004) y ha sido seguida por las normas nacionales desarrolladas en Canadá y Japón. Con todo, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) aún debe crear una norma reconocida que pueda certificarse. Hasta la fecha, la ISO sólo ha desarrollado un patrón de términos de gestión de riesgos: la Guía 73.

## **1. LA GESTIÓN DE RIESGOS Y LA RSE**

Al aceptar el argumento y el análisis que demuestran que los activos intangibles de una empresa en muchos casos superan el valor de los tangibles, un inversor podría esperar razonablemente que la responsabilidad del órgano directivo sea asegurar la maximización y protección de este valor.

Del mismo modo, un inversor de fondos ISR podría esperar que el gestor de fondos utilice una metodología de selección de valores o un agente externo para el análisis con la capacidad de capturar parte de este valor y de identificar los riesgos a los que se enfrenta el valor intangible.

El riesgo de pérdida de reputación, de pérdida de ventaja competitiva o de de la interferencia legal podría, por tanto, según las opiniones más destacadas, situarse en las mismas condiciones que el riesgo financiero, de seguridad y de operación. La investigación parece respaldar esta incapacidad actual de los informes financieros a la hora de reflejar que el valor total de una empresa y el de los intangibles pueden representar entre el 70% y el 85% del total<sup>2</sup>. Utilizando el ejemplo de dos de las marcas más grandes y más conocidas, Microsoft y Coca-Cola, sus balances de situación actualmente apenas representan el 5% de sus valores totales<sup>3</sup>. Los inversores, tanto los administradores fiduciarios como los órganos directivos, deben comprobar que la empresa se encuentra en posición de poder identificar y de priorizar los riesgos percibidos por tener un efecto material en la empresa. Esto no sólo ayudará a la empresa a destapar las oportunidades ocultas para maximizar el valor bursátil, sino que también ayudará a cumplir con el deber fiduciario de maximizar los valores a la vez que se reducen los riesgos.

Con el fin de tranquilizar a todos los grupos de interés, incluyendo —pero no limitándose a los inversores— el mercado actual ofrece una serie de herramientas y de servicios a través de terceros independientes que ayudan a demostrar una gestión sólida de los riesgos RSE.

## **2. COMUNICACIÓN Y HERRAMIENTAS DE GARANTÍA PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Actualmente no se cuenta con ninguna herramienta que sea capaz de ofrecer pruebas concluyentes e indiscutibles de la gestión efectiva de la RSE dentro de una empresa. A pesar de ello, el mercado ha desarrollado una serie de servicios que pueden ser de ayuda para que una empresa pueda demostrar su compromiso con la gestión efectiva de riesgos RSE.

A toda costa, estos servicios se utilizarán con precaución para demostrar que la gestión de RSE no se reserva puramente al departamento de comunicación y, por consiguiente, un ejercicio de relaciones públicas. Los analistas ISR por lo general están muy capacitados y experimentados para poder identificar «greenwash», «bluewash»<sup>4</sup> y otras prácticas «cosméticas» de la empresa.

---

<sup>2</sup> Hand, J. y Lev, B.(eds) (2003) «Intangible assets — values, measures, and risks», OUP; [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com). Según los análisis recientes realizados por PWC sobre el mercado estadounidense, los activos intangibles y los fondos de comercio constituían el 74% del precio medio de compra de las empresas adquiridas en el 2003. PWC (2005) «Reporting the value of acquired intangible assets», Londres, Reino Unido.

<sup>3</sup> [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)

<sup>4</sup> Donde «greenwash» (lavado verde) se refiere a las relaciones públicas medioambientales y «bluewash» (lavado azul) es un término de uso coloquial para referirse a las relaciones públicas desde la perspectiva de los derechos humanos.

### a) El Código de Conducta y la RSE

Las empresas deben comunicar, pero lo más importante de todo es que deben demostrar que la RSE es una parte esencial y de gran valor dentro de las atribuciones del órgano directivo.

Una política de RSE, para tener credibilidad, debe estar refrendada, si no firmada, por el jefe ejecutivo, el presidente o el director gerente. Las políticas de RSE deben comprometerse además a obtener una mejora continua de la rentabilidad, a definir las responsabilidades internas y a realizar un benchmark frente a unas normas internacionales reconocidas que puedan servir de marco y de punto de referencia para los grupos de interés. A modo de ejemplo, la empresa puede ofrecer una política comprometida a reducir la emisión de gases de efecto invernadero según el Protocolo de Kyoto o a defender y a respetar los derechos humanos dentro de la organización de acuerdo con la Declaración Universal de las Naciones Unidas de Derechos Humanos.

Los grupos de interés esperan también, y cada vez exigen más, que el código de conducta corporativo aborde temas relativos a la ética de la empresa, los excesivos niveles de compensación a directivos, la transparencia y los derechos de los grupos de interés así como las relaciones con éstos. Para poder identificar el mayor material de estos aspectos, las juntas deben asegurar además una identificación adecuada y la priorización de estos riesgos.

**Gestión de riesgos y certificación del código de conducta:** Como se ha mencionado anteriormente, algunas organizaciones nacionales de estandarización han desarrollado normas para la gestión de riesgos. Algunas normas como la AS/NZS 4360 son genéricas y pueden aplicarse a distintas organizaciones y procesos. La Organización Australiana de Normas, por ejemplo, ha desarrollado otras normas para aspectos relativos a la conducta empresarial. Actualmente la Norma Australiana ofrece una serie de cinco códigos de conducta (AS8000-4:2003) con relación al buen gobierno, el control del fraude y de la corrupción, los códigos de conducta de la organización, la responsabilidad social empresarial y los programas para instituciones. Al igual que con las normas para la gestión de riesgos, resulta difícil llegar al consenso con relación a una norma para la conducta empresarial que pueda certificarse a nivel internacional.

**La calificación de la conducta empresarial:** Actualmente son varias las organizaciones que pueden calificar la conducta empresarial. Por un lado están los proveedores tradicionales de calificación de créditos, como Standard & Poors y Moody's, y por otro, organizaciones independientes de calificación, como Deminor, ISS, GovernanceMetrics International o CoreRatings/DNV.

Tomando el segundo caso de ejemplo, la calificación de la conducta empresarial identifica y analiza los riesgos materiales propios en las siguientes

áreas: ética empresarial, gestión de riesgos, estructura y control del capital social, organización de la dirección y la gestión, compensación entre dirección y gestión, los derechos de los grupos de interés, grado de diálogo y transparencia. La calificación evalúa la calidad de las políticas, los sistemas de gestión y métodos de control, el rendimiento, la revelación de información y el diálogo, pero no comprende un cuestionario que se adecue a todos. La flexibilidad de la calificación permite a la empresa dar cuenta de posibles desviaciones con relación a los criterios nacionales o internacionales y ofrece una valoración basada en los criterios que son realmente importantes para la empresa, su estrategia y funcionamiento. Con el propósito de ofrecer garantía a los grupos de interés, la calificación puede renovarse periódicamente a fin de detectar posibles cambios. La metodología de calificación se basa en la valoración de más de 20 variables a través de un trabajo de documentación y de la creación de un espacio de datos en la sede de la empresa a través de entrevistas a fondo con el órgano directivo y otros miembros responsables de la gestión. El resultado será una calificación del 1 al 10 (donde 1 es la puntuación más baja y 10 la más alta) de lo bien que la empresa está gestionando sus riesgos materiales.

## **b) Establecimiento de políticas de RSE**

Para poder ganar credibilidad de cara a los inversores, las empresas deben demostrar que las políticas adoptadas se han establecido con eficacia y que se están aplicando en las áreas que se consideran de más riesgo. Se debe ofrecer una explicación cualitativa con relación a las responsabilidades de gestión, las pautas internas de elaboración de memorias, la provisión de recursos adecuados y una clara exposición de los objetivos a conseguir por estas políticas.

**Consultoría o desarrollo interno:** Hay un gran número de herramientas de consultoría (que no citaremos aquí) para su aplicación a los sistemas de gestión de toda una organización. La contratación de consultores externos puede ser útil para aquellas empresas que tengan una experiencia interna limitada en RSE. Por otra parte, a través de una formación adecuada y del acceso a los recursos se puede asegurar que un programa de diseño externo pueda seguir funcionando con eficacia una vez introducido, ahorrándose tiempo de gestión en el desarrollo y aplicación por fases. Se debe prestar especial atención a la hora de elegir al consultor, que debe tener una experiencia adecuada de RSE en el propio sector de la empresa y conocer bien el entorno regulador de los países en los que opera la empresa.

### c) Validación y Certeza

Existe demasiada incertidumbre en la gestión de RSE como para llevar políticas y sistemas de gestión a la par. Al igual que ocurre con otros aspectos del control financiero y para mayor garantía de cara a los grupos de interés, los sistemas de gestión, para ser efectivos, exigen una validación externa e, idealmente, una certificación independiente.

Algunos aspectos de la gestión de RSE pueden auditarse desde la propia empresa (auditoría interna), pero debido a las consecuencias de los escándalos de empresas como el Enron que aún se están viendo en el mundo empresarial, los inversores tendrán mayor certeza si cuentan con la supervisión de terceros y se confirma el cumplimiento. Si fuera necesario, una empresa también debería ofrecer pruebas sobre el hecho de que el incumplimiento político, reflejado en las auditorías internas o externas, ha de referirse debidamente al equipo de gestión.

Así pues, los inversores esperarán, razonablemente, que se les informe acerca del desarrollo de los riesgos a nivel de la dirección y de los comités de auditores si los hubiera.

**Auditoría interna:** Si las empresas eligen limitar la seguridad al desarrollo de auditorías internas, en primer lugar habrá que asegurar que estas auditorías internas son creíbles e independientes. Se hace necesario un comité de auditorías y, al igual que con otros aspectos de la conducta empresarial, demostrar que en su mayoría está integrado por directores independientes. Debería fijarse un calendario para llevar a cabo auditorías de forma regular.

**Certificación externa:** Hasta la fecha no existe ninguna norma internacional certificable sobre gestión de RSE. La ISO está desarrollando unas pautas para la gestión de RSE y ha elegido al Instituto de Normas Sueco (SIS) y a la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT) para que lideren conjuntamente el proyecto.

La publicación de esta norma, que se llamará ISO 26000, se espera para el 2008. Aparte de eso se han desarrollado normas nacionales e independientes, como es el caso de la SGE21 de Forética, que se ha convertido en la primera herramienta de gestión de RSE certificable a nivel europeo.

Aun sin una certificación de RSE, la ISO ofrece suficientes normas certificables a las empresas como para que éstas puedan demostrar su gestión efectiva de los riesgos dentro de los parámetros de RSE. La gestión del riesgo medioambiental puede certificarse mediante la ISO14001 o la EMAS; la salud y la seguridad mediante la OHSAS 18001; las condiciones de trabajo de la cadena de suministro a través de la SA8000; los derechos humanos mediante la AA1000, etc. Con tal variedad de normas y el potencial para realizar auditorías hasta el cansancio, las empresas deben asegurar que los sistemas de

gestión y las normas son los más apropiados para sus propios riesgos y el modelo de su negocio y que aportan valor añadido al inversor. Será poco útil, por ejemplo, invertir en el establecimiento de una política responsable para la cadena de suministro y en su consiguiente certificación SA8000 para un banco privado cuyos grupos de interés no consideren que esto tiene un impacto de importancia cuando en verdad los esfuerzos de gestión, los recursos y el dinero deberían centrarse en un mayor riesgo material: el de certificar la integridad de sus sistemas TI y, por tanto, el activo de los clientes y su propia integridad. Del mismo modo, los grupos de interés no verían mucho sentido en una certificación de la salud y seguridad a nivel interno en un hipotético caso de un minorista de ropa o calzado que subcontrata gran parte de la fabricación.

De nuevo, las empresas deben tener cuidado al elegir a los organismos de certificación con el fin de asegurar que el verificador cuenta con la pericia técnica en el sector y con la cobertura geográfica adecuada tanto para las empresas como para sus procesos y ubicaciones.

**Calificación de RSE:** La certificación de los sistemas de gestión ofrecen una certeza contrastada sobre la existencia y la integridad de los controles existentes, aunque éstos no siempre son capaces de conseguir que la empresa pueda gestionar los riesgos RSE que, en opinión de los inversores son los más materiales (y, por tanto, prioritarios). Un proceso de calificación puede ayudar a la empresa a identificar estos riesgos y a priorizarlos por su materialidad relativa. El proceso mira por la estrategia, las operaciones y los impactos de la empresa y utiliza, por un lado, la pericia de la agencia calificadora y, por otro, la experiencia de la empresa para identificar todos los impactos potenciales en 14 subcategorías, así como el grado en que éstos pueden afectar (negativa o positivamente) a los generadores de valor conocidos y aceptados. Estos generadores de valor, de los que CoreRatings/DNV ha identificado a siete, se refieren a los riesgos y oportunidades de una marca individual de una empresa, a su permiso de funcionamiento y al efecto que la conducta de una empresa puede tener en sus propios socios. Por otra parte, los generadores de valor se ven afectados por la regulación y las acciones legales. Las empresas pueden verse como catalizadoras de la costosa imposición regulatoria si su conducta tiene como resultado una reacción a la legislación o si los grupos de interés emprenden una acción legal o un litigio contra la organización.

Otros impactos extrafinancieros y pérdidas de oportunidades pueden tener como resultado que la empresa no sea capaz de mantener a trabajadores de mayor talento ni de retener a los recursos humanos existentes a un nivel sostenible si a la misma vez se pierden las oportunidades que mantienen viva la ventaja competitiva de la empresa. Este proceso de calificación, llamado «análisis del riesgo de la empresa», lo llevan a cabo grupos de trabajo integrados por responsables clave en el área de gestión y miembros destacados de la dirección. Además de ofrecer una imagen y una opinión valiosa de la empresa,

el proceso es útil para conseguir incorporar, comprender y aceptar la RSE dentro de la organización.

Una vez que el proceso de calificación ha identificado y priorizado los impactos laborales, éticos, sociales y medioambientales de la empresa según el orden en que afectan al valor intangible, la calificación realiza una evaluación de los sistemas existentes y actuales implantados para gestionar los riesgos identificados.

Este proceso es similar al de la auditoría para la certificación y requiere visitar el lugar, acceder a la documentación interna y entrevistar a personajes clave de la gestión. Al igual que en la calificación del gobierno empresarial, el resultado es una puntuación que identifica la capacidad actual de la empresa para gestionar los impactos particulares y únicos a los que se enfrenta. En el caso de CoreRatings/DNV, la escala de puntuación es alfabética y va de D a A+.

#### **d) Rendimiento**

La medida del éxito de la inversión en la gestión efectiva de RSE es ser capaz de progresar y de demostrar un rendimiento. Esto algunas veces plantea un problema para las empresas a medida que van creciendo sus negocios, que se enajenan las actividades o que intervienen otros factores externos complicando la tendencia constante.

Se puede considerar un problema cuando las empresas intentan fijar objetivos en términos absolutos y definidos según un determinado nivel de producción. A modo de ejemplo, un fabricante puede intentar reducir el nivel de contaminación interno en términos absolutos mejorando su eficacia y fijando objetivos adecuadamente. Después, en el año en que este fabricante tiene que elaborar su memoria, le surge la oportunidad de poder doblar sus ventas. La empresa se enfrenta entonces a un dilema al tener que explicar su desviación de los objetivos marcados y de tener que establecer otros nuevos. Fijar objetivos relativos puede ayudar a resolver el problema al asociar los objetivos a los niveles de producción para, de esa forma, reflejar mejor las mejoras de su eficacia. Así pues, la empresa podría comprometerse a reducir el nivel de contaminación a través del nivel real alcanzado por unidad producida.

Debido a una serie de factores que hacen que cada negocio sea único y a que la elaboración de memorias no está estandarizada, el análisis de la ISR evita las comparaciones entre iguales para pasar a evaluar el rendimiento de la empresa frente a sus propios objetivos y su rendimiento a lo largo del tiempo frente a tales objetivos. A medida que las prácticas de memoria vayan ganando aceptación y se vayan extendiendo más, con la proscripción y relativización de los indicadores clave de rendimiento, el análisis ISR se irá beneficiando y mejorando en la debida proporción.

## e) Transparencia y revelación de datos

Este último apartado se refiere a la necesidad de presentar memorias/informes al exterior y de comunicar la evolución a los grupos de interés internos. Los inversores ISR, vistos como uno de estos grupos de interés, quieren saber si las empresas están teniendo en cuenta adecuadamente los riesgos materiales y si van a tratar sus consideraciones respecto a la protección del activo intangible. Además, los inversores quieren que las empresas les ofrezcan más ejemplos para su propia consulta con relación a todas las expectativas reales. El rendimiento también debe presentarse de manera uniforme para así permitir una futura comparación entre sectores y recompensar a las empresas que puedan demostrar su eficacia.

**Iniciativa Global de Elaboración de Informes o GRI:** Estas pautas para elaborar informes de forma sostenible se están convirtiendo en el sistema de contabilidad de facto dentro de la gestión de RSE. Contando con 768 organizaciones que utilizan estas pautas (de las cuales el 95% son empresas), GRI tiene un altísimo nivel de aceptación en términos globales. Japón cuenta con el mayor número de organizaciones que utilizan la GRI como única herramienta para la elaboración de sus informes o memorias (el 17% de todos los informes realizados se hacen conforme a las pautas GRI); EE.UU., por su parte, tiene un índice del 11%, pero sin duda donde estas pautas han tenido una mayor aceptación ha sido en las empresas europeas, que casi constituyen la mitad de los números totales. España se sitúa respetablemente en cuarto lugar, después de los EE.UU., representando el 7,5% del total. En términos de informes elaborados «de acuerdo a» las pautas

GRI, entendiéndolo por ello un informe con un índice de contenidos, que esté firmado por el jefe ejecutivo o un miembro de la dirección y que, aparte de eso, «cumpla o explique», España representa un 33% del total.

Coincidiendo con la redacción de este trabajo, GRI ha presentado el resultado de un proceso de desarrollo y consulta para los grupos de interés de gran alcance con el fin de actualizar sus pautas sobre informes sometiéndolas al examen público. El propósito de este periodo abierto es seguir recibiendo información en un borrador que espera convertirse en la «tercera generación» de este formato (G3). El borrador, que estará abierto para la consulta pública de los grupos de interés hasta el 31 de marzo de 2006, incluye pautas para el usuario para identificar e informar acerca de los riesgos de la empresa que puedan considerarse de materiales para la organización y de importantes para los grupos de interés, además de revisar los indicadores ya recogidos en las pautas del 2003. Se ofrecen test para ayudar a las organizaciones a identificar y definir sus aspectos materiales en base a factores externos e internos y su priorización:

## Factores Externos

Al definir los aspectos materiales, la organización informadora debe tener en cuenta los siguientes factores externos:

- Los principales temas/intereses de sostenibilidad que planteen los grupos de interés.
- Los principales aspectos relativos al sector que mencionen otras entidades pares y los competidores.
- La normativa y la legislación a nivel local, regional, nacional e internacional, así como acuerdos voluntarios de importancia estratégica para la organización.
- Los riesgos y oportunidades de sostenibilidad razonablemente estimables (p. ej., el calentamiento global, el VIH-SIDA, la pobreza) identificados a través de una investigación realizada por personas y organismos expertos con un reconocimiento demostrado en este campo.

## Factores Internos

Al definir los aspectos materiales, la organización informadora debe tener en cuenta los siguientes factores internos:

- Los principales valores, políticas, estrategias, sistemas de gestión operativa, objetivos y metas de la organización.
- Los principales riesgos para la organización.
- Los factores clave para el éxito de la organización.
- Las competencias principales de la organización y la forma en que contribuyen al desarrollo sostenible.

## Prioridades

- La memoria debe priorizar los aspectos e indicadores materiales<sup>5</sup>.

## CONCLUSIONES

Ya se trate de un inversor, de una empresa o de un grupo de interés, la elección de los métodos a seguir y de las herramientas necesarias a utilizar es

---

<sup>5</sup> Sustainability Reporting Guidelines [borrador], Versión G3 expuesta a consulta pública, página 8.

desconcertante cuando se quiere asegurar que la RSE no es ni una moda pasajera ni un modelo «escaparate».

Entre los distintos métodos cada vez es más común la creencia de que la gestión de los riesgos puede ser aceptada por la mayoría de los grupos de interés como un método razonable para que las empresas puedan demostrar e integrar la RSE por los riesgos y oportunidades de importancia para los riesgos de operación.

Aunque pueda resultar poco realista esperar que todos los grupos de interés acepten este enfoque, sí parece que está ganando terreno a medida que las ONGs están más concienciadas con el mundo empresarial y los medios de comunicación muestran más sentido común a la hora de reflejar cómo se gestionan los aspectos RSE en las empresas. No sólo el mundo ajeno a la inversión está empezando a utilizar los intereses de los inversores para comparar y hacer benchmark entre las empresas, sino que además, las actitudes en el mundo propio de la inversión están cada vez más abiertas a una gestión sólida de ISR. En una encuesta publicada por la consultora Calvert en enero de 2006 se sugería que el 55% de los inversores creían que era «sumamente» o «muy importante» que los fondos de inversión socialmente responsables intentaran influir en las empresas para que actuar de una forma socialmente o éticamente más responsable. La mayoría de los inversores también creen que las empresas que operan con mayores niveles de responsabilidad social son menos arriesgadas (55%) y producen una mayor rentabilidad (52%)<sup>6</sup>.

Aparte de esperar obtener la aceptación de los inversores y de otros grupos de interés, este artículo no estaría completo sin mencionar la rentabilidad que los análisis ISR pueden tener para los inversores. Muchos estudios han demostrado una correlación entre la responsabilidad social y el rendimiento financiero y muchos más, con un riesgo reducido y como mínimo al mismo rendimiento financiero. A modo de cierre se incluyen dos estudios recientes como ejemplo de la correlación entre la RSE y el rendimiento financiero desde el punto de vista del inversor. El primero de ellos se refiere al ganador del Premio Moskowitz en EE.UU. y el segundo a la última colaboración entre CoreRatings y SG Research, que obtuvo el reconocimiento de la EAI en el año 2005.

«Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis», Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes<sup>7</sup>. Al explorar la correlación estadística entre el rendimiento financiero y social de las empresas se descubrió que el rendimiento social puede explicar el 13% de la varianza en el rendimiento financiero de la empresa.

---

<sup>6</sup> Encuesta «Attitudes towards Socially responsible Investment» elaborada para Calvert por The Segmentation Company (perteneciente a Yankelovich), enero 2006.

<sup>7</sup> <http://www.socialinvest.org/areas/research/Moskowitz/2004MoskowitzSummary.pdf>

«SRI Impact on Valuation» colaboración entre CoreRatings y Société Générale Research sobre el potencial del impacto ISR en el rendimiento accionista en términos de la reducción del riesgo y la consiguiente y teórica reducción del riesgo en términos de Beta.<sup>8</sup>

**Fuentes y bibliografía:** En la elaboración de este artículo se han utilizado los siguientes informes, publicaciones y recursos de internet:

- SRI - Guide for pension funds and institutional investors. Mark Mansley (2000).
  - Good Business. Hilton & Gibbons.
  - What Matters Most. Hollender & Fanichell.
  - Reputation, Realizing Value from the corporate Image. Fombrun (1996).
  - Waltzing with the Raptors, a practical roadmap to protecting your company's reputation. Peters (1999).
  - Against the Gods, the Remarkable Story of Risk, Bernstein (1998).
  - Ethical Investments in Socially responsible Companies; y CSR: Application for Spain, por la UNED y Economistas sin Fronteras (2002).
- Observatorio de la ISR en España – Escuela de Negocios ESADE.

[www.sr-adviser.com](http://www.sr-adviser.com)

[www.sricompass.org](http://www.sricompass.org)

[www.eurosif.org](http://www.eurosif.org)

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

---

<sup>8</sup> <http://www.sgresearch.socgen.com/research/SRI2005> [Nota: la investigación sólo incluye una selección limitada de las áreas de impacto que se han utilizado en la metodología de CoreRatings.]

CAPÍTULO 5:  
LA PERSPECTIVA GLOBAL.  
EUROPA, ASIA-PACÍFICO  
Y AMÉRICA LATINA



# LA ALIANZA EUROPEA POR LA RSE

GERMÁN GRANDA

Director General de Forética

## 1. EL DESARROLLO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN EUROPA

La historia moderna de la *responsabilidad social* en Europa es corta. Si nos remontamos a finales de los 80, la caída del muro de Berlín abre un nuevo tiempo de entendimiento entre el este y oeste europeo y de alguna forma confirma el triunfo de la economía de mercado global.

En ese momento, unido a su vez al boom de las tecnologías de la información, surgen muchas oportunidades de intercambio, pero también necesidades de control. Los casos de empresas implicadas en desastres medioambientales y escándalos laborales que tocan a sectores como el petrolero o textil, entre otros, mostró la cara de los abusos que hubo en los años noventa. La crisis del modelo de bienestar comenzó a generar una participación crítica por parte de la sociedad civil, a quien hemos visto manifestándose en los foros de *Seattle* o *Davos* con posturas muy críticas hacia la actividad de las empresas.

La reacción inicial fue una actitud defensiva impulsada también por las consecuencias de los principales escándalos financieros. En ese momento una mayor necesidad de regulación y transparencia se impusieron en el debate de la RSE. Desde esta reacción se ha evolucionado, especialmente a partir del año 2002, hacia un discurso que ha pasado a destacar la responsabilidad social como la forma actual de hacer negocios en un contexto de globalización donde innovación, competitividad y contexto social son fundamentales.

Los jefes de estado europeos reunidos en la *Cumbre de Lisboa* del año 2000 reconocieron por primera vez la importancia de la *responsabilidad social empresarial*.

En el año 2001 surge el Libro Verde sobre RSE<sup>1</sup> donde la Comisión europea plasma la filosofía y plantea el debate sobre la *responsabilidad social*. En junio de 2002 la Comisión aprobó la primera Comunicación Europea sobre RSE con directrices específicas para su desarrollo y se lanzó el Foro Multistakeholder, donde representantes de diferentes agentes sociales debatieron acerca del concepto y alcance de la RSE.

---

<sup>1</sup> Todos los documentos citados en la ponencia se encuentra a disposición en la Biblioteca Abierta de [www.foretica.es](http://www.foretica.es)

En España, Forética ha acompañado este desarrollo desde 1999 presentando y fomentando el debate sobre la RSE, aportando herramientas para su evaluación como la SGE 21 o estudiando las tendencias en las empresas y consumidores españoles en los informes bienales que publica desde 2002. En el año 2005, Forética fue reconocida por CSR Europe<sup>2</sup> como «national partner» en España y se incorporó a los trabajos de desarrollo de la RSE en el contexto europeo.

## 2. LA HOJA DE RUTA EUROPEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

En el año 2005 CSR Europe, junto con su red de empresas y socios nacionales, aprueban la «*Hoja de Ruta Europea de Responsabilidad Social*», que se consolida como la base de trabajo sobre la que se construiría la alianza europea del año 2006. La hoja de ruta establece cinco objetivos de RSE y cinco estrategias para lograrlos y hace un llamamiento a gobiernos y diferentes organizaciones para su desarrollo.

Los cinco objetivos propuestos son los siguientes:

- Innovación y generación de espíritu emprendedor.
- Consolidar capacidades y desarrollar competencias en aspectos que son importantes ya dentro de la empresa.
- Igualdad de oportunidades y diversidad
- Salud y seguridad
- Protección del medio ambiente

Cinco objetivo generales que se vinculan a las siguientes cinco estrategias específicas:

- La responsabilidad social integrada en todas las estrategias y procesos del negocio.

---

<sup>2</sup> CSR EUROPE es la red de empresas europea en materia de RSE. Fue creada en 1995 bajo la tutela de Jacques Delors, Presidente de la Comisión Europea junto con las principales empresas europeas.

La red tiene dos componentes fundamentales: por un lado, grandes empresas (65 multinacionales pertenecen a CSR EUROPE); y por otro lado, los «*national partners*», entidades como FORÉTICA en España (en este momento la tercera red local más grande de Europa), que forman parte de la red y a su vez tiene su propia red de empresas locales. En la actualidad, existen 22 «*national partners*» que forman un volumen total de 1.800 empresas implicadas en la red europea de responsabilidad social.

La misión fundamental de CSR Europe es que las empresas integren en su negocio los aspectos de *responsabilidad social*, fomentando que se hagan los avances, se evalúen, y ayudando a generar empresas responsables a la par que competitivas e innovadoras.

Toda la información acerca de la red se puede encontrar en [www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

- El compromiso y diálogo con las partes interesadas.
- Liderazgo, de gobernanza y buen gobierno.
- Comunicación y transparencia.
- Cooperación y alianza entre empresas.

Cinco objetivos y cinco estrategias que como mencionaba han sido la base de constitución de la *ALIANZA EUROPEA*.

### **3. LA ALIANZA EUROPEA POR LA RSE**

#### **3.1. La Comunicación Europea sobre RSE de 2006**

El texto de la *Alianza Europea* aparece como un anexo a la segunda comunicación de la Comisión Europea sobre RSE presentada el 22 de marzo de 2006. Se pueden destacar una serie de claves principales en dicha Comunicación.

En primer lugar, la asunción del concepto de responsabilidad social como un componente a largo plazo del modelo de empresa. Se habla del tipo de empresa tanto grande como pyme que quiere Europa que vaya surgiendo.

En segundo lugar, el reconocimiento de que la responsabilidad social puede contribuir a los objetivos de la política civil y económica que se están impulsando. En este sentido, se habla del desarrollo de mercados laborales más integrados, con más desarrollo social. Por ejemplo, con la inversión en la formación integral, permanente, y mejor productividad. Los aspectos de salud pública también se incorporan: mejor etiquetado, uso de químicos no tóxicos, etc.

En tercer lugar, la innovación, fruto del diálogo con las partes interesadas (stakeholders), que nos van a señalar qué retos existen, y qué oportunidades pueden ir surgiendo en áreas como el uso racional de recursos humanos, la mejora de la imagen de las empresas, o el fomento de la iniciativa privada, entre otras.

Por último, más respeto por los derechos humanos y el medio ambiente en países en desarrollo, no sólo en Europa. Y una contribución a la reducción de la pobreza y a conseguir los Objetivos del Milenio.

#### **3.2. El contenido de la Alianza**

La Alianza tiene dos aspectos fundamentales. El primero enlaza con la estrategia de responsabilidad social europea para 2010, donde se establecen ocho compromisos basados en la contribución de las empresas al crecimiento

y a generar más y mejor empleo: sensibilización; intercambio de mejores prácticas; vinculación de empresas; seguimiento a través del «*Multi-stakeholder Forum*»; cooperación con los estados miembros; involucración en programas de investigación y educación; aspectos vinculados a la transparencia en consumidores; y la integración de las políticas de la Unión Europea en los aspectos de responsabilidad social, dentro de los marcos de la ONU, de la OIT y la OCDE, que se están tratando.

El segundo aspecto consolida dicha estrategia con un enfoque dirigido más hacia la innovación que al tradicional de transparencia.

La Alianza establece tres puntos principales de acción:

- 1) Sensibilización acerca de la innovación, retos y tendencias futuras de la RSE en Europa a través de la realización de la Cartografía Europea de la RSE.
- 2) El desarrollo de «*laboratory meetings*», que son coaliciones abiertas de cooperación entre pequeños grupos de empresas con expertos muy específicos en algún tema para explorar y desarrollar proyectos conjuntos de gran impacto.
- 3) *Encuentros de alto nivel* entre los primeros niveles de las empresas y los comisarios europeos de empresa y de empleo y asuntos sociales. Sobre todo teniendo en cuenta los aspectos que se hayan debatido en el «*Multi-stakeholder forum*».

La Comisión Europea ha designado tres organizaciones que ayuden a coordinar y difundir la Alianza. Estas organizaciones actúan como los interlocutores de referencia para la Comisión y han acordado informar a la Comisión continuamente acerca de las empresas que manifiestan su interés por incorporarse a la Alianza así como las actividades para que sea una iniciativa activa.

Los interlocutores serán *CSR EUROPE*, con el apoyo de sus national partners (Forética en el caso de España), la patronal empresarial europea *UNICE* así como *UEAPME* en el caso de las PYMES.

El primer punto de control se establecerá en enero-febrero del 2007, para ver cómo ha evolucionado la *Alianza* y en qué momento de progreso se encuentra.

### **3.3. La cartografía europea de la RSE**

Como primera iniciativa de la Alianza, *CSR Europe* ha realizado la «*Cartografía Europea de la Responsabilidad Social*».

La *Cartografía Europea de la Responsabilidad Social* se basa en las diez prioridades de la Hoja de Ruta, en las 545 soluciones empresariales a aspectos de RSE que han aportado empresas europeas y las 141 actividades empresariales con los socios nacionales de CSR Europe.

La cartografía (disponible en [www.foretica.es](http://www.foretica.es) para consulta sobre objetivos y metodología) ha configurado un mapa donde se define lo que se está haciendo en cada país europeo, qué se está haciendo mejor y peor, cuáles son las perspectivas de RSE que habría que tocar más en profundidad o cuáles son las que están más desarrolladas.

De los resultados, clasificados por temas, se desprende el mayor desarrollo de los aspectos ambientales o el trabajo que falta por realizar respecto al diálogo con las partes interesadas.

Además, los resultados muestran, en un momento en que se busca el «*business case*» de la RSE, que el 45% de las soluciones empresariales de RSE han afectado directamente a los resultados de las organizaciones. El 62% han tenido beneficios intangibles y el 71% ambos.

También muestran cuáles son los problemas que les ha supuesto a las empresas trabajar en una solución de RSE. Respecto a los aspectos de gestión interna y de organización: el choque con los procedimientos, con los sistemas ya establecidos en la producción, la comunicación interna o la falta de formación, han sido aspectos que han dificultado el desarrollo de la RSE.

También han surgido problemas externos para su implantación, aunque menos. Los problemas en la cadena de proveedores, la comunicación externa o la regulación se incluirían aquí.

Las diferentes organizaciones europeas señalan como lo prioritario en este momento en materia de responsabilidad social su integración en la gestión diaria de la organización, junto con la innovación. También resultaría importante avanzar en la integración, en la comunicación, en la igualdad de oportunidades y la diversidad, que se observan como los retos que se están demandando de cara al futuro.

El interés de esta iniciativa se muestra en constituir el primer mapa a nivel europeo de la situación y tendencias de RSE.

### **3.4. CSR MARKETPLACE. El mercado de la RSE**

La segunda iniciativa potente respecto a la Alianza ha sido el desarrollo del mercado de la RSE en Bruselas, llamado *CSR Marketplace*. Tras un riguroso proceso de selección acudieron 114 soluciones innovadoras de RSE pre-

sentadas por empresas de toda Europa (sobre más de 500 presentadas). Se requería que solucionaran aspectos concretos y que fueran innovadoras y diferenciales. Los sectores de tecnologías de la información y finanzas han sido en el 2006 los más ampliamente representados.

Cada empresa presentaba su solución como si de un mercado se tratara en dos rondas diferentes. Eran los propios profesionales, con cierta limitación de tiempo, los que debían elegir las soluciones que más les interesaban, escucharlas y «comprarlas» (es decir, votar por ellas) si les interesaban. Las empresas elegidas para concurrir tenían que defender, desde los puestos del mercado, cuál era su solución y por qué era la mejor solución.

Finalmente participaron 450 empresas. Hubo 2.321 «compras» de soluciones. De las 114 soluciones, 11 fueron las más votadas en cada una de sus categorías.

Los tres temas que más interesaron (más votados) fueron por este orden: la integración de la RSE en la gestión de la empresa, los aspectos de diálogo y comunicación con los «*stakeholders*» (partes interesadas) y el aspecto de la innovación en RSE.

De las once soluciones premiadas para toda Europa, tres correspondieron a socios de Forética en España: «Tú eliges, tú decides» de Caja Navarra, «Proyecto trébol» de Novartis Farmacéutica de España y «Energía Social» de Unión FENOSA. Además la solución más comprada de todo el mercado fue la presentada por Unión FENOSA en el apartado Innovación. El proyecto *Trébol* de igualdad de oportunidades de Novartis fue la segunda más votada de toda Europa.

Todas las soluciones permanecerán en un mercado on-line de consulta organizados según temática (innovación, igualdad de oportunidades, comunicación, etc.). En este mercado *on-line* se podrá observar cuál era el problema de RSE que se planteaba en cada caso, cuál es la solución identificada, qué problemas se encontraron para desarrollarla, qué beneficios se alcanzaron, cuándo se lanzó, dónde, quién es la persona que lanzó la solución, entre otros datos de gran interés.

#### 4. CONCLUSIÓN

A la hora de resumir los aspectos de avance de la Alianza, se observa la apreciación de la *responsabilidad social* como una oportunidad para contribuir a definir un modelo de crecimiento, más empleo, más bienestar en Europa, con dos aspectos fundamentales, que sea competitivo y, obviamente, globalmente sostenible.

---

Además, destaca el protagonismo de las empresas líderes en este campo, pero no solas, sino en el marco de una relación de diálogo con consumidores, con ONG's, autoridades reguladoras y sindicatos, entre otros. Por último, se avanza en un papel diferencial de apoyo decidido de las autoridades europeas con un rol más claro a la hora de definir un marco político general de ayuda a la RSE, impulsarlo definitivamente y ceder protagonismo a las diferentes partes interesadas.



# LA RSC EN ASIA-PACIFICO: ECONOMÍAS EMERGENTES \*

TOBIAS WEBB

Founding editor. Ethical Corporation Magazine

Voy a hablar un poco de mi procedencia y asimismo del paisaje político de la responsabilidad corporativa en el Reino Unido. Voy a explicar cómo el Reino Unido y España pueden aprender lecciones mutuamente sobre RSC. Asimismo voy a echar un vistazo a la situación de Asia, hablando de la responsabilidad social en India y China, dando algunos ejemplos de algunas prácticas.

«*Ethical Corporation*» somos una revista que tiene cinco años. Tenemos una cobertura regional de la responsabilidad social corporativa desde una perspectiva global, porque tenemos editores y periodistas situados en todo el mundo: en Buenos Aires, en toda Europa, en América, en Asia, en India, y ellos nos escriben cada mes de los temas centrales de su región y los publicamos, tanto en el magazín de papel como en la página web. Lo bueno es que la página web es gratuita, por tanto si queréis leer artículos gratuitos podéis hacerlo en Internet. Tenemos 10.000 lectores en la versión de papel. La mayoría son ONG's, grandes empresas y algunos gobiernos. Y tenemos 100.000 lectores de la página Web.

Además, celebramos congresos internacionales y debatimos una serie de problemas tales como la comunicación, la gobernanza mundial, los derechos humanos, etc.

La tercera tarea es que hemos lanzado un instituto de investigación que se centra en el papel político de las empresas y su responsabilidad social. En conjunción con esto, yo trabajo en un grupo político del partido conservador de la responsabilidad social corporativa en el Reino Unido. Y trabajo con el líder David Cameron. He elaborado una serie de directrices y de recomendaciones para la política gubernamental sobre responsabilidad social

En el Reino Unido tenemos una situación un tanto extraña con respecto a la responsabilidad social corporativa. Por una parte, se nos reconoce como líderes en este ámbito junto a los países escandinavos. Otros países como España van detrás, muy de cerca. No obstante, el progreso producido en el Reino Unido es a pesar del gobierno actual y no gracias al gobierno actual. Cada diez meses se cambia el ministro de responsabilidad social, y este ministro hace un par de discursos y a continuación se le despide, o se le traslada a otro departamento. Por tanto las empresas del Reino Unido miran de manera bastante escéptica a nuestro gobierno cuando hablan de responsabilidad social

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

porque no entienden muy bien que es lo que están haciendo en este terreno. A pesar de que les gustaría que se trabajara más en este campo, no saben qué hacer.

El paisaje político del Reino Unido es cada vez más competitivo, debido a temas como el cambio climático, el comercio justo, etc., que están siendo muy debatidos en los periódicos. Muchas de las grandes empresas del Reino Unido están sacando partido a la responsabilidad social corporativa. Y asimismo, los principales partidos políticos del Reino Unido se han dado cuenta de que tienen que colaborar con este objetivo. Por ello, el Partido conservador está aumentando su interés en el tema.

Yo espero que nosotros podamos aportar información y directrices sobre cómo proceder en este tema.

En el Reino Unido hay 25 o 50 empresas principales que tienen una buena política de responsabilidad social. Pero a partir de ahí, la calidad de las políticas de responsabilidad social no es tan buena, a pesar de que está mejorando. Las principales marcas lo hacen bastante bien. Las empresas más pequeñas están trabajando y progresando en el terreno.

El principal reto para el Reino Unido es que muchas empresas extranjeras se están estableciendo en Londres y están entrando en la bolsa de Londres, por ejemplo, empresas rusas, asiáticas, etc., y muchas organizaciones también procedentes de Estados Unidos. Por tanto, el reto principal para el Reino Unido es mantener una buena gobernanza, mientras se permite el acceso al capital de las empresas de las minerías rusas, por ejemplo.

Lo interesante es el desafío dentro del Reino Unido, sobre las empresas pequeñas y de mediano tamaño, que sería el de animar a las pequeñas y medianas empresas a que también se comprometan con la responsabilidad social corporativa. Y espero que lo hagan de manera voluntaria.

Seguro que ustedes han escuchado hablar sobre la responsabilidad social corporativa en la UE, porque la Comisión Europea está empezando a trabajar fuertemente en este campo. Le da a los gobiernos la oportunidad de vincular un trabajo competitivo con la observación de la RSC. La Unión Europea tiene ahora la oportunidad de animar o de fomentar la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental.

Para mí, lo interesante de estar presente en este debate es que los políticos ingleses se están refiriendo ahora a la «Armada española». Empresas como Telefónica, Banco Santander, Ferrovial, etc, que están comprando empresas británicas. Estas empresas, en concreto, tienen una reputación muy buena sobre la responsabilidad social corporativa y la gobernanza.

Y por este motivo es posible aumentar el acceso al capital por parte de empresas extranjeras que, como las españolas, que tienen una buena política

de responsabilidad social. Creo que las empresas británicas y españolas se pueden comprometer aún más.

Hemos hablado de hacer una serie de programas de vinculación de empresas británicas y españolas para que ambas intercambien experiencias en el campo de la responsabilidad social. Porque creo que existen muchas similitudes entre ambos países. Parece que España no tiene el mismo grado de politización en la responsabilidad social que tienen los franceses y alemanes. Por ese motivo creo que podrían intercambiarse experiencias positivas.

Las empresas británicas podrían aprender, por su parte, de las españolas sobre cómo hacer dinero de una forma responsable en los mercados emergentes, teniendo en cuentas las experiencias españolas en Sudamérica. Y por el otro, las españolas podrían aprender de las empresas británicas, sobre la gobernanza corporativa, que esté fuera de las obligaciones formales. Es decir, que este basada más bien en principios y no en normas ni en reglamentos. A los americanos les encanta tener reglamentos y les encanta encontrar la manera de saltarse esos reglamentos. Los europeos preferimos acatar principios y pienso que se pueden influenciar en el debate generado en la UE, sobre la gobernanza corporativa basándonos en principios. Hay gente que piensa que las empresas americanas van a tomar partido de esta situación, pero no creo que sea así.

## **SOBRE ASIA**

Asia es para mí una región totalmente fascinante. Celebramos congresos anuales en Asia. Yo no soy experto en el tema asiático, pero sí conozco a muchas personas que lo son. Y una parte de mi trabajo como periodista, como director ejecutivo de mi empresa, es hablar con los expertos en el campo. Y después, yo puedo repetir todo eso que he aprendido y parecer inteligente. Es decir, lo que hoy les estoy contando es lo que he aprendido de otros expertos en regiones como la asiática.

Lo interesante es que se han hecho investigaciones por una empresa que se llama Edelman, que es una empresa de relaciones públicas, que tiene sucursales en Asia. El año pasado realizaron 900 entrevistas de 20 minutos de duración en Hong Kong, India, Indonesia, Malasia, Corea del Sur, Singapur y Taiwán. Este fue, realmente, el primer estudio cuantitativo para China, Japón y Australia.

Lo que hizo la empresa Edelman fue entrevistar a una serie de grupos, de personas implicadas, y profundizar en la investigación. Los resultados obtenidos fueron muy interesantes.

Averiguaron que en China la población confía mucho más en el gobierno que en cualquier otra institución. Este es un hallazgo bastante poco usual si lo

comparamos con la situación de Europa. De hecho, sólo el 28% de la población china confía en la ONG's.

Mientras que si comparas la estadística con el Reino Unido, con Europa o con Estados Unidos, la proporción de personas que confían en las ONG's es tres veces mayor. Solo el 18% de los chinos confían en las empresas. Y en lo que menos confían los chinos es en los medios de comunicación controlados por el Estado. Obviamente, la labor de los medios de comunicación es reflejar el mensaje del Gobierno y eso es un poco contradictorio que ellos confíen en el gobierno y no en los medios de comunicación que utilizan. Es un hallazgo bastante raro.

De acuerdo con las conclusiones de Edelman para Asia, las empresas no deben saber muy bien qué hacer para fomentar la confianza entre los grupos de interés o no saben muy bien cómo reaccionar a las tendencias que marcan lo que desea el consumidor asiático. No saben cómo generar esa confianza en sus consumidores. Y además, Edelman piensa que la mayor parte de las empresas sienten cierto rechazo a tratar directamente los términos de la responsabilidad social corporativa.

En Indonesia hay una empresa maderera cuyo director ejecutivo dijo recientemente que todo el mundo en Asia tenía miedo a quedarse «desnudo sobre la playa», por así decirlo, en materia de responsabilidad social corporativa.

Es decir, se están experimentando pasos hacia el progreso, aunque, sin embargo, estos pasos son demasiado lentos.

Lo que le preocupa a la empresa Edelman sobre esta situación, es que si las empresas se muestran reticentes a la responsabilidad social, quiere decir que los gobiernos y las ONG's son los que van a tener que liderar la agenda de la responsabilidad social corporativa.

Esto puede ser un poco peligroso porque las políticas de responsabilidad social pueden estar impulsadas por ideologías y no por lo que ayudaría a la sociedad en general.

Asimismo, hay una falta de consenso general sobre que significa exactamente «responsabilidad social corporativa» en Asia. Esto no es exclusivo de Asia, ya que realmente hay una falta de consenso sobre lo que significa el término en todo el mundo. Pero ciertamente, más en Asia.

## **SOBRE INDIA**

Voy a contar una serie de ejemplos de buenas prácticas en India.

En India hay una empresa que se llama Tata. Es una gran compañía donde básicamente fabrican trenes, coches, tienen industria petroquímica, etc. Tam-

bién trabajan en el acero. Es una empresa que tiene 138 años de antigüedad y que abarca 93 empresas subsidiarias.

Lo interesante de Tata es que, al igual que IKEA, es propiedad de una fundación filantrópica. Es decir, IKEA en Suecia es propiedad, técnicamente, de unas ONG's holandesas. Y de manera similar The Guardian, el periódico del Reino Unido, también es propiedad de una organización sin ánimo de lucro. Es decir, de manera similar a IKEA y The Guardian, la empresa Tata es propiedad de un fondo filantrópico que ha recibido el legado de una gran familia india.

Tata, que tiene un éxito enorme en Asia, ha hecho una gran contribución a la expansión de la nación india. Ha hecho muchas contribuciones a la sociedad en general. Tienen un código de conducta, pero este código de conducta esta impulsado por los directores ejecutivos de las subsidiarias. Y además sus directores ejecutivos son los directores ejecutivos de ética. Es poco habitual.

Yo no conozco a ninguna otra empresa de este tamaño, con 250.000 empleados, en los que los directores ejecutivos de la empresa sean además los encargados de la ética. Según sus estatutos no pueden afiliarse a ningún partido político, ni directa, ni indirectamente. No pueden financiar tampoco a ningún candidato político, lo cual es bastante inusual. Incluso BP, que dice que no hace donaciones políticas en absoluto, sí que tiene comités de acción política en Estados Unidos y tiene grupos de empleados que ejercen presión sobre el gobierno.

Es decir, Tata no tiene ninguna afiliación política, de ninguna clase, lo que es muy poco habitual para empresas de este tamaño. Esto proviene, probablemente, de sus valores. No voy a entrar en detalle sobre los valores de esta empresa, pero si queréis podéis acceder a la pagina Web de Tata o a la nuestra.

El 5% de los empleados de Tata son voluntarios que están implicados en el trabajo comunitario no remunerado. Es una cifra enorme. Es decir, 11.000 empleados de 250.000 son voluntarios. Es un número realmente excepcional.

Todas las empresas de Tata elaboran sus informes de impacto ambiental todos los años. Y muchas de ellas han adecuado estándares laborales a un estándar internacional, con unos requisitos muy estrictos.

Tata tiene una situación interesante porque es la empresa más ética de La India. Ahora se está expandiendo a nivel global. Ya está situada en cuarenta países y se expande de manera muy rápida, por lo que va a tener que elevar el listón de la responsabilidad social corporativa en los próximos cinco años.

Va a ser muy interesante ver cómo Tata aplica sus valores centrales y los sigue gestionando a lo largo de su expansión. ¿Cómo va a trabajar Tata en Indonesia, en China o en Reino Unido? Todas son preguntas trascendentes, que tienen que ser respondidas en los próximos cinco años. Pienso que van a

tener que luchar bastante para imitar o replicar la calidad de su trabajo en otros países del mundo.

Quizás Tata sea la mejor empresa india en este campo. Muchas otras empresas indias van muy por detrás, aunque hay otras que se podrían equiparar.

Otra empresa interesante es Mittal Steel, conocida porque finalmente ha adquirido Arcelor en un proceso de «take-over» bastante fraudulento. Mittal Steel no es conocido por sus grandes estándares de conducta empresarial en el mundo. Sin embargo se ha convertido en una empresa mucho mas conocida actualmente y va a tener que mejorar su responsabilidad social corporativa en los próximos años. Tienen un director de RSC bastante interesante.

En India existe una ONG, Centro para los mercados sociales, que dice que la situación en India es la siguiente: Hay dos ONG's principales que compiten una con la otra por los fondos y no tratan de cooperar. Este es un país donde existen un millón de ONG's. Si uno es director de responsabilidad social corporativa se quedara aterrorizado de esta estadística. Yo por lo menos estaría aterrorizado trabajando en este país.

Algunas de este millón de ONG's son muy pequeñas y además están muy fragmentadas. El gobierno indio no tiene una visión única sobre la responsabilidad social. Existen muchas iniciativas singulares, pero no hay mucha cooperación. No hay tampoco un sistema de medición a pesar de que hay algunos hechos interesantes.

El gobierno indio es una coalición que está mantenida de manera artificial, y que puede ser quebrada en cualquier momento por los partidos individuales. Tienen que tener mucho cuidado con el proceso de privatización, por ejemplo, porque hay un partido comunista muy fuerte.

Por todos estos temas, creo que India es un país muy interesante que habrá que observar cuidadosamente para ver cómo se desarrolla la responsabilidad social.

## **SOBRE CHINA**

Como saben, se está hablando mucho de China en los medios de comunicación últimamente. Por ejemplo, en Hong Kong hay unos niveles de responsabilidad social corporativa bastante elevados y hay un movimiento contra la contaminación, por ejemplo, muy fuerte. En Hong Kong hay veintiocho días al mes en que todo el país se encuentra cubierto por la contaminación. Por lo tanto, se ha producido una reacción contra esta situación.

Asimismo, los ciudadanos de Hong Kong han decidido que podrían deslocalizar muchas de las fábricas contaminantes fuera de su territorio o incluso

ponerlas en la China continental. Sin embargo, se han dado cuenta de que esto no tenía mucho interés, debido a que la contaminación no conoce fronteras, y por tanto, a pesar de que deslocalices todas esas fábricas la contaminación va a regresar a tu país. Por lo tanto, habría que trabajar más en el desarrollo sostenible, el control de emisiones, etc. Este es un tema crucial para China.

En China continental la situación es ligeramente diferente. Probablemente saben que el gobierno chino es un modelo único, es una especie de capitalismo de libre mercado controlado por el estado. Parece una contradicción, pero es lo que hay. La mano del gobierno siempre esta supervisando a las empresas en China. Conocerán la situación de Google en China. Conocerán la de Yahoo. Y conocerán las actividades que han generado controversia en China.

Además, el gobierno chino está muy interesado en la responsabilidad social, sin embargo la observa desde un punto de vista un tanto diferente. Para decirlo de manera escéptica, el gobierno chino ve la responsabilidad social como un medio para el control social.

Mientras que los oficiales del gobierno dicen que los estándares internacionales de trabajo se están adoptando gradualmente por todo el país, el gobierno está obsesionado con obtener una sociedad armónica. Lo que quiere decir es que están aterrorizados sobre la inestabilidad social en el país. Les daré un ejemplo con alguna estadística que ha salido del Ministerio de Seguridad Pública de china. El Ministerio de Seguridad dice que en 1993 había 8.700 incidentes masivos de protesta. En 1999 había 32.000 incidentes de protesta. En 2002 había 50.000 y en el 2003 había 58.000 protestas.

Si estas cifras se acercan a la verdad significa un aumento del 600% en una década. En 2004 el número de protestas aumento a 74.000, que es un salto de un 30% en la inestabilidad social en sólo un año. Si yo fuera el gobierno chino, ciertamente me preocuparía.

Uno de los principales problemas que atraviesan tiene que ver con la migración masiva del campo a la ciudad, para centralizar la agricultura.

Pero ¿qué haces con 600.000 agricultores que, de pronto, no tienen nada que hacer? Estos agricultores tampoco son propietarios de sus tierras. Se les cede la tierra durante 30 años, pero, por supuesto, es propiedad del gobierno central. Por tanto hay que adquirir terrenos para la expansión industrial y urbana, y este es el problema central del gobierno chino. Por ese motivo se producen tantas protestas sociales.

Yo estuve en Hong Kong en febrero y conocí a un periodista y activista que trabaja en China. Y me habló sobre cómo registrar lo que él había visto. El periodista me dijo: «si tienes a 2.000 agricultores a los que se ha dejado sin tierra, no tienen derecho sobre esas tierras, y no tienen nada que perder. Estos 2.000 agricultores aparecerán con sus materiales, con sus aperos de labranza,

atacando los cuarteles de policía». No tienen nada que perder. Por tanto, van a protestar de manera agresiva contra la policía, y de esta manera se producen muchos ejemplos de protestas y de manifestaciones violentas con una respuesta muy agresiva por parte de las autoridades estatales, que a menudo, por cierto, están muy mal financiadas y entrenadas.

Desde un punto de vista escéptico se podría decir que la responsabilidad social es una manera de vender el liderazgo político a las masas. Normalmente utilizan los temas ambientales y laborales como una especie de vara para golpear a las empresas extranjeras. Siempre se le echa la culpa a Japón. Este país es como «la cabeza de turco» del gobierno chino. La culpa la tiene Japón. Fueron los estudiantes japoneses los que comenzaron las revueltas. Esta es la política del gobierno chino.

También está empezando a pasar lo mismo con las grandes multinacionales en China. El gobierno chino ha dicho que no son las empresas extranjeras las encargadas de definir la responsabilidad social en China, que son ellos los que definirán y controlarán la responsabilidad social. Hay un solo sindicato, lo cual demuestra la actitud del gobierno.

La filantropía empresarial es una idea que se está aceptando gradualmente por parte de las empresas chinas. Hay una empresa que se llama Jaya, que acaba de invertir 700.000 dólares estadounidenses en escuelas chinas. Esto demuestra cierto progreso en el pensamiento corporativo chino. Sin embargo, existen muchísimas empresas chinas que siguen peleando por mantenerse a flote, especialmente si piensan expandirse fuera de China.

Por tanto, la responsabilidad social queda realmente fuera del alcance de la mayoría de las empresas chinas, excepto de un puñado de las principales, aunque posiblemente en los próximos años varíe la tendencia.

Para la mayor parte de los chinos, la responsabilidad social es otra manera de denominar el control que ejerce el gobierno sobre las empresas. Hay muchos temas legales que están implicados. Por otra parte, los consumidores chinos se están haciendo mucho más activos. A pesar del control ejercido sobre Internet, sobre los foros en la red, se oye hablar cada vez más de «irresponsabilidad» social corporativa. Los ciudadanos chinos están reaccionando contra esto.

Sin embargo, el gobierno controla de manera férrea los medios de comunicación. En el último año ha aumentado el control y básicamente se les ha dicho a los medios de comunicación que, o bien transmiten el mensaje del gobierno, o se les cierra. Es una situación interesante. Es decir, está aumentando por una parte la concienciación de responsabilidad social y, por otra, está también aumentando el control sobre los medios de comunicación.

Existen por ejemplo los «periodistas sin fronteras» que sitúan la libertad de prensa como algo casi inexistente en China. Por ese motivo también el

gobierno chino ha expresado su preocupación por la corrupción y se está transmitiendo al mundo el mensaje de que el gobierno no va a ser capaz de acabar con la corrupción, a menos que permita la libertad de prensa. Porque es la prensa la que va a denunciar la corrupción.

Existen asuntos muy difíciles de solucionar, por ejemplo, relativos a la falta de agua, problemas relacionados con la educación, particularmente con la educación rural, los impactos de la pertenencia a la Organización Mundial Del Comercio, y también el problema de esos millones de agricultores que se han quedado sin tierra y sin trabajo. Asimismo, se espera que la migración a las urbes se siga expandiendo por China en los próximos 20 a 50 años.

Con respecto a las multinacionales extranjeras establecidas en China, es posible, desde algunos puntos de vista, trabajar o establecer alianzas. Por ejemplo, hay una empresa que ha establecido partenariados en toda Asia y trabaja con temas de desarrollo sostenible. Hay también una alianza global para la lucha contra el SIDA, que está trabajando fuertemente en los últimos años en China.

Sin embargo, estas instituciones tienen que moverse bastante gradualmente, debido a que el gobierno chino siente una desconfianza natural hacia las instituciones que trabajan con responsabilidad social o de lucha contra el SIDA, y en temas sociales en general.

Empresas como Merck, Sharp & Dohme o DaimlerChrysler han creado alianzas para impulsar temas de salud y temas de lucha contra el SIDA, en conjunto con agencias globales y además, con empresas locales. MSD está trabajando con el gobierno de China para desarrollar un programa de tratamiento y prevención del SIDA en China.

Así que, a pesar de los problemas, hay avances en los temas de RSC, pero sin embargo es muy difícil progresar de manera más fluida. Hay aproximadamente 100.000 fábricas que se han deslocalizado desde Hong Kong, pero solamente hay unos veinte o treinta expertos procedentes de ONG's que trabajan en temas de salud y seguridad en estas 100.000 fábricas, según ciertos expertos en responsabilidad social que han explorado el problema de las fábricas, deslocalizadas desde Hong Kong.

Es decir, el papel de las empresas chinas es generar la capacidad para que las ONG's puedan influenciar al gobierno sobre mejores condiciones laborales. Y también tienen que permitir la implicación en estas coaliciones que van a generar el cambio en ciertas zonas, donde parece que el gobierno no está muy interesado en actuar.

En China hay otra empresa que se llama Insurance Australia, una empresa australiana, a la que le preocupa muchísimo el cambio climático. Como uste-

des sabrán, las empresas de seguros tienen bastante miedo al cambio climático. Tienen unas estadísticas bastante espantosas sobre el coste de los huracanes y de las catástrofes naturales.

Pero esta empresa de seguros australiana no puede hacer campaña sobre el cambio climático con China, porque piensan que el consumidor chino aún no ha llegado a preocuparse sobre temas climáticos. Mientras otras aseguradoras como ésta están divulgando temas de cambio climático en el extranjero, en China se tienen que centrar en otro problema, por ejemplo, en los accidentes de tráfico.

Insurance Australia hizo un estudio y descubrió que muchos conductores chinos piensan que pueden frenar yendo a 100 kilómetros por hora en pocos segundos. Yo no quisiera probar con mi coche si puedo frenar en seco yendo a 100 kilómetros por hora, pero ciertamente las estadísticas de accidentes de tráfico son enormes. En Australia son muy bajas y, sin embargo, en China son un 43% más altas que Australia. Incluso en Estados Unidos, que tiene una tasa muy alta de accidentes de tráfico, hay aproximadamente 2 fallecidos por cada mil coches.

Esta empresa de seguros está trabajando con la Universidad de Shanghai, para investigar las conductas de tráfico seguras en China y han tratado de realizar campañas entre los motoristas y conductores.

No sé si recordaran que en 1998 los gobiernos europeos solían hacer anuncios en la televisión con fotografías de choques en la carretera para mostrarle al público lo peligrosos que era conducir. Esto era muy común en 1998, se veían fotos de «dummies» (maniqués de prueba) volando por las ventanillas, etc., con imágenes bastante chocantes. Pues esto acaba de comenzar en China. Es decir, el consumidor chino aún está en el punto de los anuncios espeluznantes para las campañas de tráfico. De este trabajo se está encargando una empresa de seguros australiana.

Es necesario fomentar una educación muy básica y muy primaria sobre estos temas de salud y seguridad. Asimismo, esta empresa ha generado campañas de información para las empresas que fabrican coches en China. Esto es bastante complicado porque las empresas que manufacturan coches en China son propiedad del gobierno. Por tanto, tienen que ser muy cuidadosos con no poner en peligro las ventas de coches en China, donde las empresas son propiedad del gobierno y a éste no le gustaría nada que una empresa extranjera hiciera estadísticas negativas sobre los coches en China.

Por tanto, se puede ver que es muy complicado para las empresas realizar campañas como las de tráfico, que son muy sencillas en Europa. En China, debido al control del gobierno, esto se vuelve cada vez más complicado. Este sería alguno de los ejemplos de los trabajos desarrollados en China, de los que pueden encontrar más ejemplos en nuestra página web.

## CONCLUSIONES

Observando Europa, Asia y Norteamérica, opino que a corto plazo con respecto a la responsabilidad social vamos a ver una convergencia de los temas centrales.

Uno de esos temas a corto plazo sería la cadena de suministro. Hemos hablado de los retos para la cadena de proveedores en China, con problemas similares a los que se enfrenta India. Y durante los congresos a los que he asistido en este año, las empresas han manifestado que hay una especie de convergencia en temas de responsabilidad social, sobre todo a los retos a los que se enfrenta la cadena de suministro.

Por ejemplo, MacDonal'd's ha realizado un trabajo muy interesante sobre su cadena de suministro y se lo ha transmitido a sus proveedores. Por ejemplo, ya no compran productos procedentes de la selva amazónica del Matto Grosso en Brasil.

General Electric también ha incrementado los estándares de sostenibilidad para sus proveedores, y si no los cumplen va a tener repercusiones.

Incluso Wal-Mart ha cambiado su estrategia. Muchas ONG's piensan que Wal-Mart no tiene absolutamente ningún modelo de responsabilidad social. Sin embargo, yo creo que, una vez que Wal-Mart publicita una decisión, la implementa de manera eficiente. Wal-Mart es una empresa muy interesante. Con respecto a sus proveedores, por ejemplo, han aumentado las inspecciones laborales en un 20% durante el año 2006. Parece un aumento pequeño, pero tienen una cantidad enorme de proveedores. Y este tipo de inspecciones laborales pueden tener una gran influencia.

Por tanto, como conclusión yo diría que existe una convergencia sobre los retos a los que se enfrenta la cadena de suministro. Y esto, junto con el cambio climático, son los ejes centrales de la responsabilidad social para el futuro.

La deslocalización a países con ingresos inferiores supone una serie de retos éticos y de riesgos económicos.

Mi visión a largo plazo es que la sociedad civil, los gobiernos y las ONG's tienen que enfrentarse a retos de manera sistemática, y que ésta es la única manera para avanzar y progresar.

IBM acaba de anunciar una enorme inversión en temas medioambientales, porque se dieron cuenta de que si eran capaces de solucionar temas de salud y seguridad a nivel global, iban a mejorar también su modelo de negocio.

Nestlé, por ejemplo, es otro buen ejemplo. Hace poco estuve con Peter Glover, el director ejecutivo de Nestlé en Londres, para hablar de responsabilidad corporativa en su compañía, pero nos pasamos la mayor parte de la

charla hablando del agua y de la sostenibilidad de la agricultura. A Nestlé le preocupa mucho la cadena de suministro de la agricultura, el uso de pesticidas y la sostenibilidad de los alimentos. Si a Nestlé le preocupan estos temas, seguramente habrá otras empresas subsidiarias a las que también les importará.

Por lo tanto, empresas como IBM y Nestlé van a comprometerse en el futuro a cooperar con la sociedad civil y los gobiernos para generar alianzas globales y poder afrontar estos retos. Si los ciudadanos y los implicados no son capaces de ejercer presión sobre el gobierno chino o sobre el gobierno brasileño para que incrementen estándares de control en el Mato-Grosso, por ejemplo, quizás la presión ejercida por una coalición de organizaciones pueda fomentar el progreso en este terreno.

Lo mismo se puede aplicar a Europa. En el Reino Unido, por ejemplo, la sostenibilidad ambiental es malísima. Creo que estamos en el puesto treinta según el ranking realizado por algunas instituciones internacionales. Muchas de las principales empresas del Reino Unido han escrito al gobierno preguntándole cuál es su política para enfrentarse al cambio climático.

Este tipo de colaboración entre las empresas va a ayudar a solucionar estos problemas, no solo en China, Brasil o India, sino que son retos a los que se enfrenta también Europa y Norteamérica. Y pienso que éste será el camino para progresar en los próximos treinta, cincuenta años.

# UNA APROXIMACIÓN A AMÉRICA LATINA

MARÍA LUISA ÁLVAREZ

Directora de RSE. Fundación Carolina

En primer lugar quiero agradecer a Forética, que haya invitado a la Fundación Carolina a participar en este curso sobre Responsabilidad social empresarial y a la Universidad Internacional Menéndez Pelayo, organizadora del mismo.

Estamos en esta mesa redonda para hablar de la Gestión y evaluación de la RSE, pero en mi caso como representante de la Fundación Carolina, me gustaría explicar brevemente las razones por las que la Fundación aparece involucrada en temas de estudio, análisis y gestión de la Responsabilidad Social y por qué entre sus programas tiene uno dedicado a esta actividad.

La Fundación Carolina, desde su creación, tiene como objetivo fundamental la cooperación con Latinoamérica en materia educativa y cultural y durante su corta existencia se ha dedicado básicamente a la concesión de becas a alumnos latinoamericanos para que pudieran completar sus estudios de postgrado y doctorado en España, favoreciendo por un lado una mayor cualificación de los ciudadanos latinoamericanos que va a ser básica para mejorar la vida en dicho continente y, por otro, estrechar los lazos con España y los españoles.

Pero la nueva dirección de la Fundación no podía quedarse sólo en esto que, con ser importantísimo, no lo es todo. Y en el proyecto de la nueva etapa de nuestra Fundación hemos incorporado a la misma aquellos objetivos que tienen que ver con nuestros fines, pero que forman parte de un nuevo y diferente planteamiento de desarrollo económico social y cultural.

Decía Stiglitz, que «la moderna teoría económica, contrariamente a lo que planteaba Adam Smith, ayuda a explicar por qué maximizar el valor del accionista no implica necesariamente la eficiencia económica, ni alcanzar otros objetivos como la justicia social, la preservación del medioambiente o el respeto a los derechos humanos».

Desde la FC, somos conscientes de que las empresas no pueden ser meros instrumentos para crear valor para sus accionistas, sino que la propia sostenibilidad de ese valor tiene que asentarse sobre la legitimidad de su acción, de modo que la realización de beneficios económicos sea percibida por la colectividad donde desarrolla su actividad como la contrapartida de las contribuciones que realiza la empresa a la satisfacción de las necesidades de la población y al bienestar colectivo.

El Patronato de la Fundación Carolina, del que forman parte las 26 empresas españolas con mayor inversión y presencia en Latinoamérica, decidió en 2004 que desde la Fundación se impulsara la más amplia difusión del movimiento de la RSE, estimulando y relanzando el papel desempeñado por los patronos de la Fundación, haciendo que esta, en cierta medida, fuera un intermediario entre nuestros patronos y otras instituciones.

Desde la FC creo que hemos sabido incorporar la RSE como uno de las áreas prioritarias de actuación. Habiendo dado prioridad entre nuestros objetivos los que favorecen el intercambio de experiencias en el terreno de la Responsabilidad Social entre América Latina y España, divulgando las mejores prácticas en el ámbito de la RSE y fomentando la transparencia informativa en asuntos de RSE por parte de las empresas en sus actividades en Latinoamérica.

Decía hace unos meses el Presidente del Gobierno que «las empresas deben dar un salto cualitativo, más allá de la legítima y necesaria rentabilidad a corto plazo, tomando en consideración la RSE y asumiendo compromisos como la ejemplaridad de las relaciones laborales o a la atención medioambiental».

Hay un dato que demuestra el valor que supone que las empresas españolas adopten políticas de RSE. España ha realizado inversiones en Latinoamérica, durante los últimos diez años, por valor de más de 100.000 millones de € y éstas han supuesto, en algunos años, más del 60% del total que invertimos en el exterior. En concreto, nuestro sector financiero encabezado por los mayores bancos de nuestro país formó parte de esa ola inversora de los noventa y contribuyó de forma valiosa a fortalecer el sistema financiero de numerosos países de la región. Atendiendo a estas cifras, que nos han colocado en muchos países como el primer inversor extranjero, por delante de EE.UU., el papel que pueden jugar las empresas españolas, y en concreto los bancos en Latinoamérica, en materia de RSE es muy importante.

Es por todo ello por lo que la Fundación Carolina ha creído importante incorporar en la forma de gestionar su programa de responsabilidad social acercarse hacia América Latina, que es donde precisamente más necesario es, a nuestro juicio trasladar las mejores prácticas de RSE, y en ese sentido hemos celebrado recientemente, el pasado 7, 8 y 9 de Junio el primer Taller sobre RSE cuyo título «Buenas prácticas y diálogo abierto entre las empresas del Patronato de la Fundación Carolina», indica precisamente nuestro interés en facilitar, en la medida de nuestras posibilidades, un ámbito de debate para conocer como están desarrollando nuestras empresas la responsabilidad social en otros países distintos al nuestro, donde más difícil es precisamente, por la falta de legislación o la existencia de una legislación más laxa una mayor autoexigencia para el cumplimiento de esos principios, que pueden ser los del Pacto Mundial, que la mayoría de nuestras empresas patronas han firmado y

por tanto se han comprometido a respetar, no solo en España sino en todos los lugares donde desarrollan su actividad.

La singularidad del encuentro celebrado en esos días reside en que ha supuesto un espacio pionero de diálogo abierto y directo entre especialistas en RSE y responsables en la materia de las principales empresas españolas con presencia en América Latina. La Fundación Carolina ha querido propiciar este intercambio de experiencias, y se ha encargado de la coordinación de este encuentro, que consideramos ha sido profundamente fructífero.

Aunque las empresas reivindican que las estrategias de responsabilidad social corresponden de manera particular a cada empresa que, en función del sector económico de actividad y del contexto político, económico y social en el que opera, plantea su política en la materia, es precisamente por ello, por lo que tan necesario es conocer cómo esto se realiza para contrastarlo con otras actuaciones y poder en un momento necesario evaluarlo de acuerdo con los estándares internacionales más generalmente admitidos.

Por otra parte, dada la profundidad de la penetración económica de las empresas españolas en América Latina, su influencia social y la importancia de la imagen pública de España que transmiten, parece idónea una reflexión compartida sobre las diversas políticas particulares de RSE en marcha como la mantenida en estos días. Y supondría una enorme riqueza encaminarse hacia algunos criterios básicos que ofrecieran, dentro de su diversidad, rasgos comunes a las actuaciones de nuestras empresas en la región.

El estudio de aquellos factores que son más habituales dentro de la actuación en materia de RS de las empresas españolas en la región, es, por tanto, una de las líneas a explorar en mayor profundidad desde la Fundación Carolina, siempre al servicio de esas empresas que forman parte de su Patronato y también al servicio de los objetivos que nuestro país debe procurar en los países en los que empresas españolas desarrollan su negocio, dentro de unos principios generales de ayuda al desarrollo para que éste sea sostenible, en el bien entendido de que en caso contrario no habrá desarrollo para el conjunto de la humanidad.

La Fundación Carolina mantiene una apuesta firme por vincularse y respaldar a las empresas españolas en su política de RSE en América Latina. Para avanzar en esta creciente colaboración, se está tomando en consideración la realización de un informe que recoja las principales actuaciones en la materia, a fin de tener una imagen lo más aproximada posible de las estrategias de la RS de las empresas del Patronato de la Fundación Carolina en Latinoamérica.

Aunque resulta difícil caracterizar de una manera inequívoca la realidad presente de América Latina, si se puede hablar de vivencia de un nuevo tiempo para la región, que está viviendo un ciclo de bonanza económica, cuya dura-

ción se presenta como incierta y sujeta a factores exógenos a la región, tales como la liquidez internacional o el precio del petróleo.

Asimismo, en América Latina se han producido en los últimos años cambios políticos de importancia, consecuencia del discurrir democrático, es decir de elecciones democráticas libre y limpias, y por tanto cargadas de legitimidad política y social.

De modo que la inversión, y en particular la que realizan las empresas españolas, continuará siendo un factor clave para sostener el crecimiento económico en los próximos años, así como para la generación de más empleo y de mayor calidad, elementos imprescindibles para su desarrollo. El crecimiento de las inversiones requiere, además, un contexto de seguridad jurídica, y debería beneficiarse de la deseable ampliación de los mercados locales que debería llegar fruto de los crecientes esfuerzos por la reducción de la pobreza y las desigualdades.

Pero, además de las trascendentes aportaciones por la vía de la inversión y la creación de empleo, la responsabilidad social abre la puerta a un papel ampliado de las empresas en el desarrollo, en el que, como hemos comprobado, se está trabajando mucho y se continuará profundizando en años venideros.

Las empresas españolas instaladas en América Latina han realizado importantes inversiones que les han permitido ocupar un espacio privilegiado en grandes sectores económicos de la región, y han mejorado notablemente la calidad de la prestación de servicios básicos a la población. Precisamente por ser empresas españolas, y por tratarse, en la mayoría de los casos, de servicios básicos para la ciudadanía —bancarios, energéticos, de comunicación, etc.— existe una especial vigilancia social sobre el quehacer de esas empresas, y resulta particularmente importante que su imagen corporativa responda a un verdadero compromiso con esa ciudadanía y con sus intereses colectivos. Muchos de esos servicios llegan hasta sectores socialmente excluidos de la población, lo que requiere de una especial sensibilidad por parte de las empresas a la hora de abordar su relación con esos colectivos.

Superar desconfianzas y recuperar el prestigio social resulta también, pues, un objetivo prioritario para las empresas. Lo cual ofrece argumentos adicionales para un mayor compromiso y una más profunda responsabilidad directa con la sociedad latinoamericana.

En relación con todo lo anterior, y después de los debates mantenidos en dicho taller, las empresas y expertos allí reunidos llegaron a las siguientes conclusiones:

1. El compromiso de las grandes empresas españolas con América Latina es cada vez más intenso. Las empresas españolas han conseguido sus

posiciones económicas en los diversos mercados y países latinoamericanos sobre bases legales y transparentes con fuertes inversiones, asumiendo los riesgos que corresponde. Su presencia en sectores básicos para la población ha permitido modernizar y distribuir al conjunto de la ciudadanía elementos fundamentales para la vida y para la economía de los países latinoamericanos.

2. Las empresas españolas en América Latina llegaron para quedarse. Mantienen su compromiso con esos países y con sus poblaciones y, en este sentido, consideran del máximo interés su cooperación en la consolidación democrática, la modernización administrativa y política y la creación de riqueza y de capital humano para combatir la pobreza y la exclusión social.

3. Las empresas españolas en América Latina son conscientes del contexto sociopolítico en el que desarrollan su actividad económica, y quieren insertar su función social en cada país desarrollando estrategias de negocio responsables y sostenibles, creando valor, riqueza y empleo a largo plazo.

4. La mayoría de las empresas españolas en América Latina desarrollan políticas de RS, pero quieren profundizar y mejorar su compromiso social con los países en los que operan y con las poblaciones a las que sirven. Sin embargo, esas políticas deben ser fruto del esfuerzo individual, es decir, de una política propia y particular de cada una de las empresas. Cada empresa debe, pues, realizar en su sector de actividad, y en cada país en el que opera, unas actuaciones en RSE ajustadas a sus circunstancias. Actuaciones que deberán llevarse a cabo siempre con rigor, eficacia y transparencia.

La RSE no se concibe como un modelo finalista, sino como un «proceso de mejora continua» que integra múltiples planos que desarrollan a lo largo del tiempo, a través de un diálogo con sus grupos de interés y con la necesaria puesta en práctica de iniciativas que responden a un concepto de competitividad responsable y sostenible.

5. Las grandes empresas son fundamentales para el desarrollo económico y el progreso social de América Latina. Su papel en la economía de mercado resulta imprescindible para asegurar el funcionamiento económico, el suministro de productos, bienes y servicios y la creación de riqueza. La empresa necesita estabilidad política y social, seguridad jurídica y un horizonte razonable de confianza para que aumenten su compromiso y sus retornos sociales.

6. El esfuerzo en capital humano y social para mejorar la competitividad y para combatir la pobreza es fundamental. La inversión social que se logra con educación, formación complementaria e investigación es condición necesaria para competir en el mercado global. Y para extender, la educación, la cultura y la formación profesional. El capital humano de América Latina tiene la capacidad de adaptarse, de absorber la cultura empresarial y de aprender con plenas posibilidades de competir con cualquier país del mundo.

7. Asimismo, existe la necesidad de hacer llegar con mayor claridad a la sociedad las políticas de responsabilidad social de las empresas. Para ello se requiere, por una parte, un mayor esfuerzo para hacer comprensible el alcance de sus actuaciones por parte de las empresas. Y, por otra, la integración en los contenidos formativos del ámbito de la comunicación de las herramientas necesarias para comprender y analizar este nuevo fenómeno. Ello redundaría en una mejora de las aptitudes a la hora de captar y transmitir el mensaje en este ámbito, y ello reforzará implícitamente el derecho de los ciudadanos a elegir libremente conociendo mejor el trasfondo de las actuaciones empresariales.

8. El Gobierno español ha expresado reiteradamente su especial interés en América Latina y su total predisposición a colaborar con las empresas españolas no sólo en las relaciones de éstas con los diferentes gobiernos, sino también, y muy especialmente, en el ámbito de sus políticas de responsabilidad social. Son múltiples los cauces a través de los cuales pueden impulsarse mayores cotas de colaboración con el sector privado, y hoy existe la mejor predisposición a ello.

9. Existe una creciente coincidencia en la importancia del diálogo entre las empresas y las autoridades locales. Cada vez más, la participación de la empresa en la solución de problemas sociales de la comunidad constituye una vía de máximo interés en la política de RSE. La inserción laboral de la discapacidad, el combate a la exclusión social, la colaboración en la promoción de nuevas empresas, el asesoramiento a PYMES y otras iniciativas semejantes, favorecen las relaciones institucionales y refuerzan el reconocimiento social de las empresas.

10. El referente de los grandes convenios y normas internacionales en materia de RSE y otros ámbitos próximos —la Convención Internacional de los Derechos Humanos, los convenios de la OIT, las directrices de la OCDE y los acuerdos internacionales sobre desarrollo humano y protección del medio ambiente— son guías básicas para contribuir a orientar las acciones en materia de responsabilidad social de las empresas en América Latina.

Estas son las conclusiones derivadas de este primer encuentro que más que fijar una forma de gestión o de verificación de la RSE en América Latina pueden servir como orientaciones y para sensibilización de las empresas que todavía no han comenzado este camino que puede llevarnos a una sociedad en las que las empresas jueguen un papel mucho más importante y decisivo para el desarrollo sostenible y como consecuencia sin duda para la sostenibilidad de las propias empresas.

CAPÍTULO 6:  
LA RSE EN LA REALIDAD AUTONÓMICA.  
EL ENFOQUE LOCAL



# REFLEXIÓN SOBRE LA RSE EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS

JOAN FONTRODONA

Profesor de Etica de la Empresa.

Director Académico del Center for Business in Society.

IESE Business School- Universidad de Navarra

## PRESENTACION

El creciente interés que tanto desde el ámbito académico como desde el ámbito empresarial se ha suscitado en torno a la RSE ha tenido, entre muchos otros, el efecto de que no haya un consenso sobre cómo definir la RSE y cómo ordenar los contenidos y enfoques que se proponen.

En medio de esta diversidad de planteamientos, lo que sí puede afirmarse es que, a pesar de que finalmente podamos llegar a una definición más o menos consensuada de la RSE, eso no significa que haya un solo modelo de responsabilidad social, ni mucho menos que las empresas deban llevar a cabo las mismas acciones de RSE. Aunque se llegue a una cierta unanimidad en los planteamientos teóricos, cuando se pasa a la acción práctica y concreta, la variedad y multiplicidad de enfoques y actuaciones es lógica y deseable.

Tomemos como base la definición que se da en el Libro Verde sobre la responsabilidad social de las empresas, elaborado por la Comisión Europea (2001). Allí se define la responsabilidad social en los siguientes términos: «Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores».

Hay tres aspectos de la definición a tener en cuenta:

- *Preocupaciones sociales y ambientales.* La empresa no da cumplida cuenta de su actividad sólo atendiendo a los resultados económicos. Una empresa que no dé beneficios estará haciendo algo mal; pero una empresa que dé beneficios no significa necesariamente que esté haciendo las cosas bien. Una «cuenta de resultados» que exprese de un modo fidedigno la actividad de la empresa debe tener en cuenta también los aspectos sociales y ambientales de su actividad.
- *Integración en las operaciones comerciales y en las relaciones con los interlocutores.* La responsabilidad social se relaciona directamente con las operaciones productivas y comerciales de la empresa. No hay que entender la RSE como un añadido, sino que forman parte intrínseca de lo que la empresa hace.

- *Voluntariedad*. La preocupación por los aspectos sociales y medioambientales va más allá de lo que la ley pueda determinar, y entra en el ámbito de la apuesta voluntaria de las empresas, que se preocupan por estos temas por razones diversas: competencia distintiva, generación de habilidades y competencias en sus empleados, compromiso con la mejora de la sociedad.

A la vista de esta definición, puede decirse que la RSE hay que entenderla como un elemento vertebrador de un nuevo modelo de organización social. No es sólo una lista de cosas para hacer, sino la ocasión para plantear un nuevo marco de comprensión y visión de la empresa, y, como consecuencia, de la relación de la empresa con la sociedad (Lozano y otros, 2005).

La empresa, en efecto, no actúa aisladamente, sino dentro de un contexto social, político, económico y cultural. La empresa y la sociedad se implican mutuamente. La empresa es una institución social de primer orden que influye en la mejora de las condiciones de vida de las sociedades en las que actúa a través de sus actividades: a través de los productos y servicios que ofrece, del valor económico que genera y de cómo lo distribuye, de sus operaciones y prácticas empresariales. Volviendo a la definición anterior, la empresa contribuye al desarrollo social no sólo a través del apoyo a programas sociales o actividades de mecenazgo, sino principalmente a través de su actuación ordinaria, de lo que le corresponde hacer por sí misma.

Pero también es cierto que la empresa recibe el impacto de este entorno en el que opera. Las condiciones económicas, la legislación, las costumbres y comportamientos sociales, el conjunto de valores que predominan en la sociedad influyen también en cómo la empresa actúa y en cómo la empresa es percibida. Por esto, la empresa necesita considerar estas circunstancias a la hora de definir su estrategia y sus prácticas productivas y comerciales.

Este planteamiento no significa necesariamente optar por una especie de relativismo cultural, según la expresión que utilizan los ingleses, «cuando estés en Roma, haz lo que hagan los romanos», o como decimos por aquí, «allí donde fueres, haz lo que vieres». En el contexto global en el que vivimos y nos movemos cada vez se aprecian más las ventajas de la existencia de unos valores y principios universales que puedan ser punto de referencia y vivirse en todas partes. Lo que sí hay que resaltar es la visión realista y práctica de que estos valores se expresan y se viven de maneras muy diferentes según el contexto social en el que se encuentren, al tiempo que sirven como referencia para comparar y evaluar contextos sociales y sacar conclusiones respecto a los factores que facilitan o dificultan la actuación social de las empresas.

En resumen. La RSE está relacionada con la estrategia y el «core business» de la empresa. Las empresas deben tener en cuenta aspectos coyunturales y circunstanciales para definir en concreto cuál debe ser su actuación. En conse-

cuencia, las políticas y prácticas de las empresas en RSE cambiarán según cuáles sean los aspectos circunstanciales y las condiciones del entorno. Una política de RSE no puede definirse en abstracto, sino atendiendo a las particulares circunstancias en las que la empresa se encuentra.

En concreto, hay dos grandes ámbitos que hay que tener en cuenta en este proceso de «singularización» de la actividad de la empresa, los aspectos internos y los aspectos externos:

- *Aspectos internos.* Mirando hacia el propio interior de la empresa, las políticas y prácticas de RSE deberán adaptarse a factores como: el tamaño de la empresa, el sector en el que se encuentra, los productos y servicios que ofrece, la estabilidad financiera, la internacionalización, la cultura de la empresa, la historia de la empresa, la coherencia con los sistemas de gestión y las demás políticas de la empresa,...
- *Aspectos externos.* En relación al entorno en el que opera la empresa, los aspectos económicos, sociales, culturales y políticos de las sociedades en las que actúa influirán también en las políticas y prácticas de RSE. Factores como: presión de los mercados financieros, legislación y marco regulador, tejido social, tradición a favor de iniciativas sociales y de voluntariado, actuación de los competidores y del sector, presencia de ONGs, actitud de los medios de comunicación, asociaciones profesionales, ...

En esta sesión nos centramos en estos segundos aspectos, de modo que los participantes en la mesa redonda nos explicaron cómo, en el contexto local en el que actúan, los factores económicos, sociales, culturales y políticos influyen en las políticas y prácticas de RSE de sus empresas. Al mismo tiempo también nos interesó ver cómo la actuación de las empresas supone cambios en estos diferentes aspectos y cómo es valorada por los diferentes agentes sociales.

Algunas de las preguntas que se sugirieron a los participantes para que fuesen objeto de exposición y debate fueron las siguientes:

1. En el contexto económico:
  - ¿La política económica del gobierno local favorece las prácticas de RSE?
  - ¿Está la empresa sujeta a una presión por el corto plazo que dificulta la RSE? ¿Existen condicionantes económicos que faciliten o dificulten la RSE?
  - ¿El tejido industrial y social es favorable a la RSE? ¿Cómo actúan los competidores? ¿Y los líderes del sector? ¿Hay un efecto de ejemplaridad o «imitación» que promueva la RSE?

- ¿Cuál es el papel de las asociaciones profesionales? ¿Se impulsa la RSE desde estas asociaciones?
2. En el contexto político:
- ¿Qué medidas ha adoptado el gobierno local para favorecer la RSE? ¿Es más proclive a la regulación o a la voluntariedad?
  - ¿Hacia qué temas es más sensible el gobierno? Medioambientales, sociales (integración, diversidad, igualdad, ...)
  - ¿Cómo es la relación con las administraciones públicas?
3. En el contexto cultural / social:
- ¿Hay una tradición en la zona a favor del asociacionismo / voluntariado, que favorezca la RSE?
  - ¿Cuáles son las necesidades sociales más urgentes en la zona? ¿La empresa las tiene en cuenta a la hora de decidir las acciones de RSE?
  - ¿Cómo es el tejido social? ¿Existen asociaciones, entidades no gubernamentales? ¿Cuál es la relación con ellas?
  - ¿Es necesario suplir la falta de iniciativa social desde la actividad empresarial? ¿Se le pide a la empresa que actúe como «solucionador» de problemas sociales?
  - ¿Cuál es el papel de los demás agentes sociales (medios de comunicación, asociaciones de consumidores, sindicatos, etc.)? ¿Beligerante?, ¿colaborativo?, ¿inexistente?
4. Respecto al impacto de las prácticas de RSE:
- ¿Qué criterios se tienen en cuenta en la empresa para decidir qué prácticas de RSE se llevan a cabo?
  - ¿Se tienen en cuenta los criterios de «territorialidad», «proximidad», «localismo»? ¿Son relevantes?
  - ¿Qué porcentaje de los recursos destinados a proyectos de acción social se quedan en la zona?
  - ¿Qué efectos tienen las prácticas de RSE sobre la comunidad local? Además de los efectos directos sobre los beneficiarios de estas acciones: ¿ha habido un cambio en la percepción de los demás agentes?, ¿ha mejorado la reputación de la empresa?
  - ¿Se hace algún tipo de acción de «lobby» para influir en la acción del gobierno a favor de la RSE?

#### 5. Reacción de los agentes sociales:

- ¿Se han recibido críticas/alabanzas por parte de los agentes sociales?
- ¿Ha habido cambios en la actuación del gobierno debido a la acción individual o coordinada de las empresas a favor de la RSE?
- ¿Los medios locales sirven de altavoz para la RSE? ¿Difunden las prácticas de RSE o sólo les interesan los escándalos?

#### 6. Valoración final

- ¿Qué es lo más característico / diferencial de la RSE en su ámbito local?: ¿Que temas son más relevantes? ¿Qué actores tienen más importancia? ¿Qué características del contexto social tienen más influencia? ¿Cómo es la relación entre los agentes sociales: gobierno, empresa, sociedad civil?
- ¿Qué aspectos / cuestiones habría que tratar / mejorar para facilitar la RSE?
- ¿La visión local ayuda o dificulta la RSE?

Cabe resaltar la novedad del tema de esta mesa redonda. Se han hecho algunos análisis y estudios comparativos del impacto de las políticas de RSE en contextos nacionales y supranacionales (por ejemplo, Lozano y otros, 2005). Sin embargo, la novedad de esta mesa redonda reside en que se haya buscado el análisis a nivel local.

Por otra parte, también es de resaltar que normalmente cuando se hace esta reflexión se tiende a buscar la opinión de representantes de las administraciones públicas y organismos internacionales, para que expongan lo que desde estas entidades se pide a las empresas. En este caso, se ha preferido buscar la opinión de las propias empresas, para que sean ellas quienes presenten en primera persona cómo estos aspectos del entorno social influyen en su actividad, y así darles ocasión de que expongan sus puntos de vista, objeciones y deseos. Al fin de cuentas, la responsabilidad social es un viaje de ida y vuelta: no se trata sólo de pedir a la empresa que responda ante la sociedad, sino que también la sociedad debe responder a la empresa. Es una relación de deberes, pero también de derechos.

## CONCLUSIONES

A la vista de las exposiciones pueden extraerse algunas conclusiones relacionadas con el tema que era objeto de la sesión. En líneas generales puede decirse que el enfoque local de la RSE está más influido por aspectos sociales y culturales que por aspectos políticos.

Desde el punto de vista del entorno político, es lógico que no tenga mucho impacto en el ámbito local, dado que ni siquiera en ámbitos más generales (nacional e internacional) está claro el papel que el legislador y la administración pública deben jugar. En cambio, la RSE entendida como un nuevo marco de diálogo entre la empresa y la sociedad sí puede verse afectada por aspectos sociales y culturales. La dinámica empresarial y económica tiene también una relevancia en cuanto al impulso la RSE.

Más en concreto, estas son algunas conclusiones que pueden servir para continuar el debate:

1. En el aspecto político:

- no hay desarrollos políticos y legislativos de relevancia. Sin embargo, empiezan a verse algunas iniciativas, como el Acuerdo Marco para la competitividad y la innovación, en el caso de Castilla León, donde se hace referencia a la RSE.
- Las iniciativas suelen ser más en el ámbito de la promoción y de los incentivos, y también en temas de comunicación.

2. En el aspecto económico:

- La implicación de las empresas líderes pueden ayudar a incrementar la sensibilización y las prácticas de RSE entre las demás empresas.
- Aquellas empresas que son filiales de empresas multinacionales pueden estar inclinadas a una mayor actividad en la RSE, por requisitos de la empresa matriz.
- Se valora también la presencia de iniciativas empresariales conjuntas (foros sectoriales, asociaciones profesionales, cámaras de comercio) que apoyen la actividad de las empresas en términos de formación, difusión, etc.
- Se espera un papel más activo de la PYMES.

3. En el aspecto social y cultural:

- Hay entornos locales en los que existe una tradición de asociacionismo / cooperativismo / voluntariado, como es el caso de Catalunya, que facilita una mejor respuesta por parte de las empresas.
- En cambio en aquellos entornos en los que la sociedad civil ha sido tradicionalmente menos activa, es más difícil conseguir una respuesta positiva.
- Se valora también la existencia de otros ámbitos, como por ejemplo, el mundo académico, que sirven de dinamizadores de las políticas de RSE.

- Los temas en los que las empresas centran sus prácticas de RSE varían según las cuestiones que se planteen en cada ámbito local. Se citan, por ejemplo, cuestiones relacionadas con el agua en el caso de Valencia, aspectos medio ambientales en Castilla León, la integración y la inmigración en Catalunya, participación en proyectos sociales y de medio ambiente en Galicia.

En resumen, aunque los planteamientos y principios generales puedan ser compartidos por todos, hay factores sociales y locales que favorecen o dificultan la actuación en el ámbito de la RSE. Cuando se desciende a las actividades concretas que las empresas llevan a cabo, las necesidades, inquietudes y demandas del entorno local obligan a las empresas a orientar sus esfuerzos hacia proyectos muy distintos.



# CASTILLA Y LEÓN: EXPERIENCIA DE GRUPO NORTE

JOSÉ MARÍA ORTIZ DE PINEDO

Coordinador de RSC. Grupo Norte

## 1. QUIENES SOMOS

Grupo Norte es un conjunto de Empresas de servicios complementarios y de apoyo a la sociedad, caracterizados por un alto aporte de medios humanos y tecnológicos.

Nuestra misión es la de proveer soluciones de servicios a nuestros Clientes, logrando su plena satisfacción y contribuyendo a optimizar su cadena de valor

Ser un Grupo Empresarial rentable, de referencia en el sector servicios, valorado por la excelencia de su Modelo de Gestión, fijando objetivos de crecimiento sostenible, diversificación, innovación y mejora continua, con una actitud ética y socialmente responsable en todas sus actuaciones

GRUPO NORTE es uno de los grupos empresariales más representativos del sector servicios en España. Comenzó a funcionar hace más de 25 años en Valladolid, capital de la Comunidad de Castilla y León, con la creación de una pequeña empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de limpieza (Limpiezas Nortelimp).

Nortelimp se transformó en LIMPISA, la especialista en las grandes contrataciones de limpieza. Bancos, hospitales, grandes fábricas y todo tipo de edificios y empresas de Castilla y León pasaron pronto a engrosar la lista de clientes de esta sociedad.

Más adelante, en 1996, se puso en marcha el PROYECTO 2000 que implicó el impulso definitivo a la separación entre la propiedad de la empresa y su gestión, creándose diferentes cargos y responsabilidades con el objeto de tener mayor capacidad de crecimiento.

De la actividad de limpieza se pasó en 1988 al campo de la seguridad privada con la creación de GRUPO DE SEGURIDAD, S.A. hoy PROSINTEL.

PROSINTEL se dedica a la vigilancia y protección de bienes, establecimientos, espectáculos, certámenes o convenciones, así como a la protección de personas.

GRUPO NORTE es también FORSEL, una Empresa de Trabajo Temporal creada en 1994, cuya misión es colaborar con sus empresas clientes para cubrir

sus necesidades de personal mediante la puesta a disposición de trabajadores durante un período de tiempo determinado.

En 1996 nace Ibérica de Servicios Sociales para dar respuesta a los servicios por excelencia: los servicios sociales. Su objeto es llevar a cabo tareas de asistencia domiciliaria, atención a menores y colectivos desfavorecidos y el asesoramiento y desarrollo de programas de ocio y tiempo libre.

En el año 2000 se funda SIGNO para convertirse en el mejor colaborador de las empresas clientes que deseen externalizar (outsourcing) cualquier tipo de servicio, proceso y/o departamento.

Conscientes de la importancia del papel que nuestra organización debe desempeñar en su entorno social, cultural y medioambiental, se crea en el año 2001 la FUNDACIÓN GRUPO NORTE, entidad sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es la organización, gestión y promoción de actividades de atención y asistencia social, principalmente a colectivos desfavorecidos o desprotegidos por cualquier causa, de conservación y rehabilitación del patrimonio y defensa del medio ambiente, y de actividades culturales, cívicas, científicas, artísticas, benéficas, formativas, deportivas, etc.

SIGNO TELEGESTIÓN, S.A. se constituye en julio del 2002 estando su objeto fundamentado en la elaboración, ejecución y comercialización de proyectos y servicios basados en la telegestión. Entre sus actividades principales, a modo enunciativo, destacan los servicios de telecontrol, telemonitorización, teleasistencia, teleoperación en procesos administrativos e industriales, teleprevención, teleinformación, telemarketing y domótica.

Con la creación de SIGNO TELEGESTIÓN se introduce en el Grupo un nuevo elemento de gran valor añadido al poder aportar distintas soluciones de alto componente tecnológico tanto a las propias empresas del Grupo, como a las empresas participadas y como al resto de organizaciones (tanto públicas como privadas) que lleguen a ser futuros clientes de nuestra empresa.

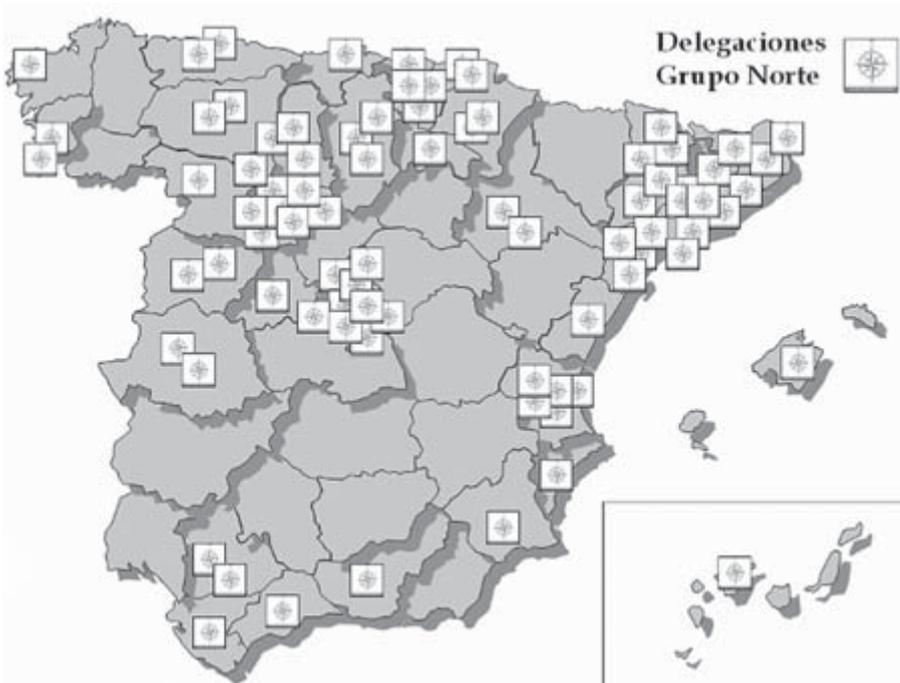
La diversificación de nuestras actividades va íntimamente unida a su expansión geográfica. De Castilla y León, GRUPO NORTE ha crecido en otras comunidades autónomas:

Aragón, Asturias, Cantabria, Cataluña, Euskadi, Extremadura, Galicia, La Rioja, Navarra, Madrid, Comunidad Valenciana, Andalucía.

Nuestra vocación es la de tener presencia a corto plazo en todas las Comunidades Autónomas Españolas, así como impulsar decididamente nuestro PROYECTO INTERNACIONAL, prueba del cuál es la reciente implantación de GRUPO NORTE en CHILE, con la adquisición en el año 2002, del cien por cien de la empresa COGAN GRUPO NORTE, dedicada a la limpieza industrial, convencional y sanitaria, tercera en volumen e importancia en el país.

En la actualidad, Grupo Norte somos:

- Más de 7000 trabajadores
- 3000 clientes
- 100 delegaciones en toda España
- Un proyecto internacional relevante
- La confianza y credibilidad de nuestros socios
- Las grandes ventajas de un grupo integrado



## 2. RSE en Castilla y León. Situación Actual

### SITUACIÓN ACTUAL

Partimos de una situación en la que, desde nuestro punto de vista:

- Existe escasa concienciación de la población en materia de gestión ética en las empresas.
- Ningún desarrollo político-económico, en materia legislativa ni impulsora de estas iniciativas.

- Se han desarrollado acciones puntuales, como de apoyo a la correcta gestión medioambiental o políticas de creación y estabilización de empleo, pero no estructuradas
- No se reconoce en nuestra comunidad a las empresas socialmente responsables.
- Nos encontramos ante una sociedad poco beligerante. El concepto RSE está asociado principalmente a medio ambiente y a acciones filantrópicas o de mecenazgo.

## PREVISIÓN A CORTO PLAZO

A corto plazo se presenta un horizonte más optimista:

- Las Administraciones Públicas comienzan a desarrollar políticas estructuradas: ACUERDO MARCO.
- Las empresas quieren potenciar el desarrollo de estos sistemas como herramienta de diferenciación: creación Forética C&L.
- Las personas están más concienciadas.

## **Acuerdo marco para la competitividad e innovación industrial de Castilla y León**

Hasta ahora, en Castilla y León no se vislumbra excesivo movimiento en materia de RSE. El 27 de diciembre de 2005 salió el Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación industrial de C&L donde se marca el camino y las líneas de actuación de la administración regional en esta materia, ya que han incluido un capítulo destinado a la Responsabilidad Social Empresarial.

### Punto 4.5: Responsabilidad Social Empresarial

**OBJETIVO:** Promover la divulgación e implantación de los criterios de Responsabilidad Social en las empresas y sociedad de Castilla y León, entre ellos la adopción de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental y la transparencia en la difusión de la información y de los resultados obtenidos en tales ámbitos

Para ello, propone líneas de actuación en cuatro ámbitos:

## INICIATIVAS GENERALES

1. Promoción en las empresas, las AAPP, trabajadores y consumidores la divulgación de criterios de RS y sostenibilidad medioambiental y difundir las ventajas y beneficios de su implantación
2. Favorecer su implantación por parte de las empresas de Castilla y León dado el carácter eminentemente voluntario de estos enfoques
3. Establecer un programa de ayudas públicas para la adopción, principalmente por parte de las PYMES de Castilla y León, de criterios de RSE en su gestión
4. Establecer la convocatoria con carácter anual de un Premio a la Responsabilidad Social Empresarial, con el que se pretende distinguir a aquellas empresas que han demostrado en su gestión una preocupación por la puesta en marcha de compromisos de responsabilidad social, integrando las cuestiones sociales y medioambientales tanto en sus operaciones comerciales como en sus relaciones con otros interlocutores.

## ÁMBITO ECONÓMICO

1. Fomentar que los incentivos públicos de Castilla y León tengan en cuenta entre sus criterios de valoración la adopción de criterios de responsabilidad social empresarial. En todo caso, la valoración de estos criterios incentivará la aplicación de criterios de RSE y evitará la discriminación de aquellas empresas que no los hayan desarrollado.
2. Promover la información a las empresas, entidades financieras y sociedad en general sobre inversión socialmente responsable, como aquella que incorpora consideraciones éticas, sociales o medioambientales junto a las financieras en la toma de decisión de Inversión, tanto por la empresa como por agentes inversores externos.
3. Incentivar la transparencia en la información financiera, social y medioambiental y en la comunicación de los resultados a la sociedad. Esta transparencia es una herramienta básica de la RSE que puede contribuir a potenciar la cultura empresarial de Castilla y León situándola a la vanguardia en gestión empresarial e impulsando, al mismo tiempo, una buena imagen tanto dentro de la región como en el exterior para la atracción de Inversión extranjera socialmente responsable, todo ello con el fin de fortalecer la internacionalización de las empresas de nuestra región.

## ÁMBITO SOCIAL

1. Fomentar la calidad en el empleo en aspectos como: la formación continua, la responsabilidad y participación de los trabajadores, la mejora de la información de la empresa, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la conciliación de la vida familiar y laboral, la inserción profesional y el apoyo a las personas con mayores dificultades para encontrar un trabajo

2. Establecer acuerdos con empresas, Universidades y Centros de Formación Profesional para facilitar oportunidades laborales o estrategias de recolocación

## ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL

1. Aumentar el grado de conocimiento que las empresas tienen de las diferentes herramientas que pueden ayudar a implantar un modelo de gestión ambiental

2. Informar, asesorar y apoyar financieramente la implantación de gestión medioambiental

## 3. FORÉTICA CASTILLA Y LEÓN

Por el escaso liderazgo de la Administración Regional y por la preocupación de ciertas empresas concienciadas en aplicar criterios éticos en su gestión, ha surgido, liderado por Grupo Norte y por las empresas miembros de Forética de la región, el Proyecto Forética Castilla y León.

Los fines para los que nace Forética C&L son los siguientes:

- Situar a Forética como referente en Castilla y León en materia de RSC
- Necesidad de aumentar la presencia de Forética en la región
- Facilitar a las empresas locales el acceso a la asociación
- Disponer de un interlocutor cercano a las Administraciones Públicas

Está compuesta por todas las empresas castellano leonesas que quieran sumarse al proyecto y, en su origen, por los miembros de Forética en la comunidad.

El nacimiento de FORETICA Castilla y León, nace como experiencia pionera en la regionalización del Proyecto FORETICA, cuyo objetivo principal es incrementar la capilaridad de Forética en las Comunidades Autónomas.

Los objetivos a corto plazo que nos hemos marcado desde Forética C&L son:

- Alcanzar una masa crítica en la región
- Difundir la norma de empresa SGE 21
- Servir de interlocutores en RSE con la Administración Regional
- Organización del Congreso Anual Regional de RSE
- Premios C&L a la Pyme responsable
- Presentación regional del Informe Forética, y de todas los trabajos y comunicaciones que desarrolle Forética.

#### **4. EXPERIENCIA DE GRUPO NORTE**

Dos compromisos diferenciados:

##### **1. GESTIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE**

Integrada en todos los procesos de la Organización, define los compromisos de transparencia, integridad y respeto hacia todos los grupos de interés con los que interactúa.

*Cronología de implantación* del Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en Grupo Norte:

- Desarrollo Misión, Visión y Valores del Grupo
- Desarrollo SGI
  - SGQ basado en la norma ISO 9001
  - SGMA basado en la norma ISO 14001
  - SGPRL basado en Esp. Téc. OHSAS 18001
  - Integración de todos los sistemas y Certificación de todas las empresas
- Forética
  - Ingreso en Forética
  - Elección del estándar SGE 21: completo (todos los grupos de interés) y certificable
  - Compromiso de la Alta Dirección en la implantación del sistema
  - Aprendizaje SGE 21
- Implantación SGE 21
  - Creación de la Política RSC
  - Desarrollo del Código Ético

- Adaptación documental
- Funcionamiento del Comité de Ética
- Formación e Información a todos los grupos de interés
- Seguimiento y Medición
  - Dispositivos de medición
  - Registros e Indicadores
  - Comité de Ética
  - Auditoría Interna
- Certificación
  - Auditoría Externa
  - Informe Comité Forética
  - Emisión Certificado
  - Todas las empresas del Grupo se encuentran certificadas bajo SGE21

A modo ejemplo, se presentan algunas de las actuaciones que se han descrito en el SGE de Grupo Norte:

#### *Liderazgo de la Alta Dirección*

- Definición y desarrollo de las políticas y estrategias que conforman la «Cultura de la Organización», así como de sus valores, principios éticos y responsabilidades públicas
  - Manual de Gestión Integral
  - Código Ético
- Adecuar la estructura de la organización para apoyar la implantación de las políticas y estrategias
  - Creación área de «Responsabilidad Social Corporativa»
  - Creación del «Comité de Ética»
- Difusión de las políticas y estrategias a todos los grupos de interés

#### *Los Profesionales*

- Política de «Recursos Humanos»
  - Selección y contratación
  - Formación
  - Promoción interna (planes de carrera)
  - Plan de Objetivos
  - Evaluación del «Clima Laboral»

- Política de «Prevención de Riesgos Laborales» OSHAS 18001:1999
- Política de No Discriminación
- Política de Conciliación de la vida laboral
- Incentivos y reconocimientos
  - Política retributiva
  - Premios y reconocimientos
  - Seguro de salud

### *Alianzas*

- Política de Alianzas con Proveedores Estratégicos
- Presencia en FOROS SECTORIALES
  - Asociaciones (seguridad, trabajo temporal, limpieza)
  - Foro de Empresas Inductoras
  - Fundación Execyl
- Promoción y difusión de la Responsabilidad Social Corporativa
  - FORÉTICA
  - Fundación Empresa Sociedad
  - Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Certificación norma SGE-21 Gestión ética y socialmente responsable

### *Los Clientes*

- Orientación al Cliente
- Comunicación con los Clientes
- Cumplimiento de sus expectativas
- Evaluación de su satisfacción
- Aplicación de los principios de la norma UNE EN ISO 9001/ 2000 de Gestión de la Calidad

### *Los Accionistas*

- Maximización de los beneficios
- Transparencia en las relaciones

- Protocolo de comunicación
- Memoria anual de GN y de sostenibilidad

### *La Sociedad*

- Acción social: La Fundación Grupo Norte
- Política medioambiental UNE-EN-ISO 14001:2004
- Política de comunicación externa

## **2. ACCIÓN SOCIAL: FUNDACIÓN GRUPO NORTE**

El objetivo de la fundación es cumplir el compromiso que el grupo empresarial tiene con la sociedad, plasmado hasta la fecha a través de distintos convenios de colaboración con otras entidades sin ánimo de lucro o con la propia administración pública para favorecer la integración de colectivos desfavorecidos o en riesgo de exclusión social, promoción de actividades benéficas y colaboraciones en la conservación y rehabilitación del patrimonio nacional.

Así, los fines fundacionales de actuación preferente son «la atención y asistencia social a personas de la tercera edad, menores, discapacitados, mujeres, y en general los colectivos en situación de exclusión social, desempleados, ...»

Además, La Fundación cumple otros fines, tales como la promoción de actividades culturales, cívicas, científicas, artísticas, benéficas, formativas y deportivas, la conservación y rehabilitación del patrimonio y la defensa del medio ambiente.

En general, las actividades que promueve y/o desarrolla la Fundación son las siguientes:

- Gestión integral de Residencias, Centros de Día, Guarderías, Centros de Reforma, Reinserción y Socialización, viviendas tuteladas y casas de acogida, albergues y centros de rehabilitación, centros sociales y centros cívicos u otros similares ocupados por los colectivos enumerados en los fines sociales.
- La prestación de servicios de carácter asistencial, educativo, de ocio y tiempo libre para personas, mayores, discapacitados, primera infancia, niños en edad escolar, adolescentes y jóvenes, mujeres, familias, personas discriminadas o en riesgo de exclusión social, y cualquier otro colectivo análogo.
- La realización de programas de apoyo personal, escolar y de actividades recreativas, culturales y de tiempo libre.

- La puesta en marcha de programas socioculturales, de formación ocupacional e instrucción básica para sectores en riesgo de exclusión. Programas de educación familiar, formación a familias de riesgo que cuenten en su unidad familiar con una persona mayor, discapacitada o menores con problemas de socialización, habilidades básicas y servicios técnicos de apoyo a familias.
- Actividades de promoción social y dinamización, campañas de sensibilización, programas relacionados con la motivación a la participación y convivencia, así como otros programas dirigidos a los beneficiarios.
- La formación dirigida a profesionales que trabajen con los diferentes colectivos y de todo tipo de trabajadores no cualificados.

Algunas de las actividades realizadas por la Fundación durante el último año son:

CENTROS DE MENORES INFRACTORES.

APLICACIÓN DE MEDIDAS JUDICIALES A MENORES EN MEDIO ABIERTO.

COLABORACIONES Y PATROCINIOS.

#### PROGRAMAS DE COLABORACIÓN SOCIAL

- Banco de Alimentos, a través de donaciones tanto económicas como materiales.
- ANESVAD, apoyo a programas de cooperación internacional.
- ASPAYM Castilla y Leon, apoyo a las personas con discapacidad.
- Actividades de prevención, rehabilitación y reinserción de drogodependientes subvencionando actividades relacionadas con PROYECTO HOMBRE.
- Colaboración con diversas asociaciones, en programas de acción social: ONG Medina Solidaria, AFAMEC, Asociación de Jubilados San Gregorio...

#### PROGRAMAS DE COLABORACIÓN CON EL DEPORTE

- ASPAYM.- Promocionando las actividades del Club Deportivo Aspaym, en su labor de desarrollar actividades deportivas que favorezcan la integración de personas discapacitadas en la sociedad, y la financiación de la

retransmisión de los partidos de baloncesto a través del medio de comunicación Canal 29.

- Fundación Grupo Norte es el nuevo nombre por el que se designa al equipo del BSR (Baloncesto en Silla de Ruedas) de Valladolid.
- Además, patrocinamos al Club de Balonmano de Valladolid equipo que ha conseguido grandes éxitos.

## ACCIONES PARA LA PROMOCIÓN DEL ARTE Y PATRIMONIO CULTURAL

- Asociación AMIGOS DEL MUSEO NACIONAL DE ESCULTURA.
- Jornadas Nacionales sobre Archivística.
- Asociación Amigos del Museo de Arte Contemporáneo (Patio Herreriano) de Valladolid
- Copatrocinio de la 2ª Edición del Festival Internacional de Música de Castilla y León colaborando con la Asociación Salzburgo.

## 5. CONCLUSIONES

Las conclusiones que se desprenden de la elaboración de esta ponencia son:

- Escasa intervención de las Administraciones Públicas regionales en el desarrollo de políticas que impulsen la gestión ética y socialmente responsable de las empresas.
- Sociedad poco concienciada. Acciones puntuales, no estructurales.
- Inquietud de las empresas. Como se demuestra de la creación del proyecto Forética C&L.
- Inquietud que empieza a surgir en la Administración y proyectos interesantes que empiezan a aflorar.
- Necesario para la mejora de la competitividad de las empresas y del bienestar de las personas en C&L.
- Grandes ventajas competitivas para las empresas que innoven hacia el crecimiento socialmente responsable.

CAPÍTULO 7:  
EL IMPULSO PRÁCTICO.  
CASOS EMPRESARIALES



# GESTIÓN ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE NOVARTIS EN ESPAÑA

MONTSERRAT TARRÉS

Responsable de Comunicación Externa  
de Grupo Novartis España

Novartis aspira a alcanzar una conducta cívica global responsable basada en nuestros colaboradores y en nuestros valores empresariales, que son la base del éxito comercial, de nuestros altos estándares de calidad y de nuestra conducta comercial.

Novartis quiere ser reconocido como un Grupo Socialmente Responsable. Aspira a altos estándares en Civismo Empresarial, con el propósito de actuar de forma sostenible económica, social y medioambientalmente, integrando la Responsabilidad Social y la Sostenibilidad como parte de la estrategia del Grupo.

Jesús Acebillo, Presidente del Grupo Novartis en España, afirma: «Considero que hemos de contribuir dentro de nuestras posibilidades a la mejora de las condiciones de vida del conjunto de la sociedad. La Responsabilidad Social va a formar parte, cada vez más, de la estrategia de los grandes grupos farmacéuticos».

## **Hitos importantes en Calidad, Gestión Ética y Civismo Empresarial alcanzados por Novartis en España:**

2001.—Certificación ISO 9001, de Calidad en Finanzas y Administración (vigente hasta octubre de 2006).

2002.—Certificación de Novartis Farmacéutica según la Norma de Empresa SGE21 de Forética en Gestión Ética. Es la primera compañía multinacional en conseguir esta Certificación en España.

2003.—Certificación de CIBA Vision según la Norma de Empresa SGE21 por parte de *TÜV International*.

2005.—Renovación de la Certificación de Novartis Farmacéutica según la Norma de Empresa SGE21 de Forética en Gestión Ética.

## **Sistema de Gestión Ética: Certificación según la Norma de Empresa SGE 21 de Forética**

En consonancia con las directrices del Grupo sobre Política de Civismo Empresarial, en 2002 Novartis Farmacéutica consiguió la Certificación según

la Norma de Empresa SGE21 de Forética en Gestión Ética en 2002, siendo la primera compañía multinacional en España en obtenerla.

En septiembre de 2005 Novartis Farmacéutica renovó dicha Certificación. Para ello, superó satisfactoriamente la auditoría de renovación de su sistema de gestión ética, llevada a cabo por la Certificadora TÜV Internacional Grupo TÜV Rheinland.

En 2003 CIBA Vision, tras someterse a un proceso de auditoría del Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, Forética, también ha obtenido la Certificación SGE21, que renovó en 2004.

Esta Certificación está orientada a introducir valores éticos auditables en la gestión de empresa. Novartis ha aportado evidencias conforme cumple los siguientes valores:

- El respeto y la información veraz en la Alta Dirección.
- Ganar confianza en las Relaciones con los Clientes.
- Reciprocidad positiva y comunicación en las Relaciones con los Proveedores.
- Motivación, reconocimiento y comunicación en las Relaciones con el personal propio.
- Responsabilidad y comunicación en las relaciones con el entorno social y medioambiental.
- Lealtad en las Relaciones con los Inversores.
- Respeto en las Relaciones con la Competencia.
- Confianza en las Relaciones con la Administración Pública.

## **Acción Social y acuerdos con ONG's e Instituciones**

### **Día de la Solidaridad**

— Nació en 1996 y se celebra en abril para conmemorar el nacimiento de Novartis. El programa, centrado en actividades solidarias, promueve el conocimiento de nuestro entorno social y la preservación del Medio Ambiente. Con ello, se pretende reforzar lazos con la comunidad y proporcionar a los colaboradores oportunidades para «devolver algo que la sociedad nos da». En la edición de 2005 se ha colaborado con 5 Instituciones y han participado en tareas comunitarias y de ayuda más de 300 colaboradores de los centros de trabajo que Novartis tiene en el área de Barcelona.

— El «Día de la Solidaridad» tiene como objetivo fomentar el diálogo, la comunicación y la cooperación, tanto en el ámbito interno, entre los colaboradores de Novartis a todos los niveles, como en el externo, hacia la sociedad en general y, en particular, con el entorno más desfavorecido.

A lo largo de todas las ediciones celebradas se ha colaborado, en el ámbito social con: Aldeas Infantiles SOS Catalunya; Cruz Roja; Avismón; *Fundació Raval Solidari*; Fundación Arrels; Cáritas Diocesanas; Fundación Arsis; *Banc de Sang Consorci Sanitari Integral*; Fundación Enriqueta Villavecchia; *Icària Inicatives Socials*; *Institut de Reinserció Social Ires*; *Fundació Catalana Prisca*, y en el ámbito medioambiental, además de la colaboración puntual por el vertido del *Prestige* se han efectuado labores de limpieza y de formación en Parques Naturales de: Collserola, Montseny, Garraf y Delta del Llobregat, y centro de actividades ambientales *Cal Ganxo* en Castelldefels.

### **Premio de Periodismo y Responsabilidad Social Empresarial**

Con este premio se pretende fomentar la utilización de cauces mediáticos para la mejor implantación de la gestión ética y responsable en las organizaciones, así como su posterior difusión a todos los niveles de la sociedad.

En la primera edición de este premio optaron todos los trabajos publicados en diarios o revistas en España desde Septiembre de 2004 a Septiembre de 2005.

El premio está dotado con 3.000 euros para el mejor trabajo y dos accésit de 1.500 euros cada uno.

### **Fundación Vicente Ferrer**

Sandoz Retail Generics (antes Lab. Géminis) es la primera empresa del sector farmacéutico en España que destina un fondo social al apadrinamiento de niños hasta su mayoría de edad, a través de la Fundación Vicente Ferrer. Desde 2001 ha apadrinado 186 niños de la región de Andhra Pradesh en la India, con una aportación total de 350.000 euros que permitirá cubrir las necesidades de enseñanza y asistencia sanitaria de estos niños durante 10 años.

La aportación tiene como objetivo el desarrollo integral de estos menores, de sus familias, de los pueblos en los que viven y, en general, de toda la comunidad *dálit* y grupos tribales de Anantapur, que participan en este proyecto de la Fundación. Los proyectos puestos en marcha permiten planificar a medio y largo plazo el desarrollo de la región

## **Fundació Ulls del Món**

Novartis Ophthalmics lleva tres años colaborando económicamente con dicha Fundación, cuyo objetivo es contribuir a que las personas sin recursos y con deficiencias visuales de los países pobres, puedan recibir atención oftalmológica de calidad.

En 2005, la colaboración se extendió a la participación de un representante de Novartis Ophthalmics en la expedición al Sahara, llevada a cabo durante 2 semanas de noviembre, dando soporte logístico a todo el equipo médico que participó en dicha expedición.

## **1 Euro Solidario**

- En 2005 Novartis lanzó la campaña interna «1 euro solidario» en la que cada colaborador que lo desee, puede donar 1 euro de cada una de sus nóminas y destinarlo a un proyecto solidario. Una vez recaudado el dinero, la Compañía se compromete a igualar la cantidad recogida.
- De 2005 a 2008 Novartis ha adquirido el compromiso de colaborar con la Caravana Solidaria al África Occidental, que desde hace unos años pone en marcha *Barcelona Acció Solidària*.
- La contribución realizada durante 2005, en concreto, sirvió para añadir un camión a la Caravana.
- Mediante esta campaña, dos colaboradores de Novartis tendrán la oportunidad cada año de acompañar a la Caravana en su recorrido de 12 días por África.

## **Otros acuerdos de colaboración y convenios**

### **Fundación Adecco**

Convenios de Colaboración para la realización de acciones dirigidas a facilitar la integración laboral de personas discapacitadas y para la integración laboral de familiares de colaboradores discapacitados de Novartis.

### **Trasplantament Sport Club de Catalunya**

Colaboración en la organización de competiciones y actividades con pacientes trasplantados.

## **Fundación Arsis: Barrios con Salud**

La Fundación Arsis (Badalona) está formada por un grupo de personas sensibles a los problemas sociales de su entorno. Su misión es trabajar para favorecer la calidad de vida y la dignidad humana entre los colectivos más desfavorecidos del entorno, especialmente a través de la educación y las actividades culturales, artísticas, deportivas y lúdicas.

Novartis colabora con la Fundación en la puesta en marcha de un dispensario y se hace cargo de todo el material médico y sanitario necesario para atender consultas.

Además colaboradores voluntarios de Novartis imparten charlas mensuales sobre Salud y hábitos de vida saludables.

## **Campaña «Un juguete, una ilusión»**

Los colaboradores de Novartis llevan ya 4 años repartiendo ilusión. Donaciones de juguetes en 2005:

- Santuario Sant Josep de la Muntanya: 7 hogares de acogida de niños cuyos padres han perdido la custodia. 40 niños de entre 2 y 18 años.
- Fundación Arsis: 20 niños de entre 8 y 16 años.
- Casal dels Infants del Raval: Trabaja para conseguir mejoras en la calidad de vida del máximo posible de niños que se encuentran en situación de exclusión social. Niños de entre 3 y 11 años.

## **Nuestro Call center**

Está formado por personas de la Fundación Integralia, cuya labor se basa en la integración laboral de las personas con discapacidades físicas o psíquicas. Nuestro call center cuenta actualmente con 4 personas con diferentes discapacidades físicas, que se encuentran bien integradas en nuestra plantilla.

## **Fundación Canfranc**

Esta fundación mejora el rendimiento académico de niños de bajos recursos económicos de la Escuela RP Walter Strub de Ciudad de la Paz en Bolivia.

### **Fundación Raval Solidari**

Convenio de colaboración para ayudar a paliar las necesidades alimenticias del colectivo de personas mayores con diabetes del barrio del Raval en Barcelona.

### **Fundación Prisba**

Campaña anual de recogida de ropa de colaboradores de Novartis para la tienda de 2ª mano de esta fundación en el barrio del Raval de Barcelona.

Estos principios y actuaciones, hacen que el Grupo Novartis en España sea una Organización con vocación de ciudadano responsable, a la vez que generador de bienestar, mediante las actividades que le son propias dentro de su ámbito de actuación, el CUIDADO DE LA SALUD.

## **EL CIVISMO EMPRESARIAL DE NOVARTIS EN EL MUNDO**

### **Visión general del civismo empresarial Novartis**

Desde 1999, el manejo de la compañía de forma ética y socialmente responsable forma parte de sus principales valores. A principios de 1999 Novartis decidió fijarse unos rigurosos y estrictos niveles éticos para desarrollar sus actividades.

Con esta finalidad, en el ámbito interno, el Grupo ha instaurado un conjunto de medidas y directrices que implican a las principales Áreas del Civismo Empresarial, cuya política está basada en las obligaciones suscritas con la firma del Pacto Global de las Naciones Unidas, el Código de Conducta y sus Directrices que desarrollan las condiciones laborales justas.

### **Hitos importantes en Calidad, Gestión Ética y Civismo Empresarial alcanzados por Novartis a nivel Internacional:**

1999.—Aprobación del Código de Conducta.

2000.—Adhesión al Pacto Mundial («*The Global Compact*»).

2001.—Aprobación de la Política de Civismo Empresarial («*Novartis Corporate Citizenship Policy*»).

## **Código de Conducta**

Tiene por objeto establecer mecanismos y modos de actuación adecuados para colaboradores, clientes y proveedores, autoridades y público en general, así como establecer condiciones laborales atractivas y proteger los activos e intereses del Grupo para procurar un comportamiento ético como principio básico.

Como compañía orientada al Cuidado de la Salud, el comportamiento ético es un principio fundamental para Novartis.

## **Pacto Mundial (The Global Compact)**

Novartis se adhirió al Pacto Mundial (*The Global Compact*) promovido por Naciones Unidas en 1999, para acercar el mundo empresarial a la sociedad. Su objetivo es la búsqueda del compromiso de las empresas en la promoción de:

- Condiciones de trabajo equitativas
- Respeto a los Derechos Humanos
- Protección del Medio Ambiente
- Lucha contra la corrupción

En noviembre de 2003 Novartis anunció nuevas directrices para cumplir sus compromisos públicos con el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Estas directrices definen principios relacionados con:

- Igualdad de oportunidades y trato no discriminatorio
- Derechos de seguridad personal y para los empleados
- Respeto a las comunidades locales y poblaciones indígenas
- Protección e la propiedad intelectual y transferencia tecnológica

## **Política de Civismo Empresarial**

El Civismo Empresarial en Novartis se inicia con el éxito de nuestro negocio clave —éxito conseguido legítimamente—. Cuantos más éxitos cosechamos en los ámbitos del descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de nuevos medicamentos, mayores son los beneficios que podemos ofrecer a nuestros colaboradores y accionistas, a los pacientes, a los profesionales sanitarios, a nuestros vecinos de todo el mundo y a otros *stakeholders* clave.

Novartis ha establecido su Política de Civismo Empresarial para promover y proteger los Derechos Humanos inherentes a cada persona, como son la protección de la intimidad, la libertad de expresión y de asociación y la no discriminación.

Nuestro programa de Civismo Empresarial llega cada año a millones de pacientes de todo el mundo. Dicho programa se apoya en el compromiso basado en cuatro puntos que hemos adquirido con los pacientes, las personas, la salud, la seguridad y el medio ambiente, y la conducta empresarial.

En el seno del propio Grupo, las políticas y prácticas en Recursos Humanos se basan en la justicia, transparencia y respeto mutuo, procurando para los colaboradores —clave del éxito de la compañía—, salarios justos y competitivos, un entorno laboral estimulante con oportunidades de desarrollo, el fomento del diálogo entre la empresa y el empleado, libertad de asociación y el rechazo a cualquier tipo de explotación.

En cuanto a Seguridad, Seguridad Laboral y Protección del Medio Ambiente, la Política de Civismo Empresarial refleja como prioritarias la Salud y Seguridad de los colaboradores, la protección del Medio Ambiente y el análisis de riesgo/ beneficio en la Investigación y Desarrollo. Asimismo, requiere una gestión eficaz de los recursos naturales y del impacto ambiental que las actividades del propio Grupo puedan generar integrando los principios de Civismo Empresarial en las estrategias de trabajo.

En el ámbito de relaciones con los diversos agentes sociales, la política de Novartis en Civismo Empresarial marca el fomento de diálogo y el trasvase de información veraz y transparente.

## **Recursos Humanos**

En todo el mundo Novartis emplea aproximadamente a 91.000 personas. Como Grupo orientado a la innovación, el éxito depende de la creatividad y rendimiento del conjunto del colectivo Novartis a todos los niveles. Para ello, la política de Recursos Humanos implementa procesos y herramientas sostenibles y prácticas para garantizar el mejor talento, logrando así unos elevados estándares en un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Asimismo, la gestión de Recursos Humanos establece programas de formación, sistema de Previsión Social, seguro de accidentes, la participación y el trabajo en equipo, la promoción profesional y otros beneficios de apoyo que en su conjunto pretenden la conciliación de la vida laboral con la personal.

## Compromiso con los pacientes

Novartis apoya el derecho a la salud. Creemos que cada una de las esferas de la sociedad —desde el gobierno, hasta el negocio y los profesionales médicos— tiene una función que desempeñar en el apoyo del derecho a la salud.

Nuestro compromiso con los pacientes nos lleva a mantener uno de los más altos niveles de inversión en desarrollo entre las principales industrias farmacéuticas. En los últimos años, nuestro programa de desarrollo de fármacos ha sido uno de los más productivos de todas las industrias farmacéuticas.

Al mismo tiempo, Novartis ofrece una de las más amplias gamas de opciones de tratamientos farmacológicos – desde fármacos de prescripción protegidos por patente, hasta productos genéricos de bajo coste que cobran cada vez más importancia en el sistema sanitario, así como destacadas marcas del segmento de productos sin receta orientados a mejorar la salud y el bienestar en general.

Tratamos de brindar ayuda individualizada ahí donde se requiere con más urgencia, ofreciendo productos, fondos y otras medidas de apoyo. A lo largo de 2005 nuestro programa de Civismo Empresarial ha conseguido varios logros destacados en los programas de acceso a los medicamentos.

## Lucha contra la Malaria

*Coartem*<sup>®</sup> (arteméter y lumefantrina) es un fármaco altamente eficaz y de gran tolerancia en el tratamiento de la malaria que alcanza un grado de curación del 95%, incluso en áreas de resistencia múltiple. Se receta para el tratamiento de la *malaria falciparum*, la forma más peligrosa de la malaria. *Coartem*<sup>®</sup> (arteméter y lumefantrina) es el único ACT precalificado (según sus siglas en inglés *artemisinin-based combination therapy - politerapia a base de artemisina*), asociación en dosis fijas de artemeter, un derivado de artemisinina y lumefantrina.

Bajo una alianza público-privada con la Organización Mundial de la Salud (OMS) iniciada en 2001, Novartis proporciona *Coartem*<sup>®</sup> (arteméter y lumefantrina) a precio de coste al sector público de países en desarrollo, donde la malaria es una enfermedad endémica.

Los envíos de *Coartem*<sup>®</sup> (arteméter y lumefantrina) alcanzaron los 12 millones de tratamientos, en comparación con los 4 millones que se enviaron en 2004. Además de Zambia, primer país africano que adoptó *Coartem*<sup>®</sup> (arteméter y lumefantrina) como tratamiento de primera línea contra la malaria, los pedidos más importantes de *Coartem*<sup>®</sup> (arteméter y lumefantrina) en 2005 provenían de Angola, Etiopía, Nigeria, Mozambique y Sudán.

Para satisfacer la demanda, en 2005, Novartis y los socios de tres continentes realizaron un aumento paulatino y continuado de la capacidad de fabricación prácticamente sin precedentes en la producción de fármacos comerciales. El aumento paulatino y continuado de la fabricación permitirá mantenerse al ritmo de los futuros aumentos de la demanda previstos en 2006 – alrededor de 100 millones de tratamientos de *Coartem*<sup>®</sup> (arteméter y lumefantrina), según las últimas previsiones de la OMS.

Fecha inicio: 2002

Alance: Asia, África y Latinoamérica

Número de pacientes tratados (2005): 5.600.000

### **Lucha contra el Cáncer**

Para el tratamiento de vanguardia contra el cáncer *Glivec*<sup>®</sup>/*Gleevec*<sup>®</sup> (*imatinib mesilato*), Novartis ha diseñado uno de los más amplios programas de asistencia al paciente jamás implementado a escala mundial. En los tres últimos años, el Programa Internacional de Asistencia al Paciente *Glivec*<sup>®</sup>/*Gleevec*<sup>®</sup> (*imatinib mesilato*) (GIPAP) se ha expandido a 79 países y el fármaco se ha suministrado gratuitamente a más de 15.000 pacientes con Leucemia Mieloide Crónica (CML) y Tumor del Estroma Gastrointestinal (GIST)

Mediante el trabajo en equipo con médicos experimentados y socios locales, Novartis ha podido llegar a pacientes que, de lo contrario, no hubieran tenido acceso al tratamiento para luchar contra su enfermedad mortal. En 2005, se llevó a cabo el lanzamiento del Programa Internacional de Asistencia al Paciente *Glivec*<sup>®</sup>/*Gleevec*<sup>®</sup> (*imatinib mesilato*) (GIPAP) en China y Sudán.

En un esfuerzo por ampliar aún más el acceso al tratamiento, el año pasado Novartis presentó a las autoridades sanitarias de todo el mundo una serie de solicitudes de autorización de comercialización no convencionales. La finalidad de dichas solicitudes era la obtención de la aprobación de *Glivec*<sup>®</sup>/*Gleevec*<sup>®</sup> (*imatinib mesilato*) para el tratamiento de un grupo de enfermedades poco frecuentes en las que se ha demostrado que el fármaco es eficaz.

Alcance: EE.UU

Número de pacientes tratados (2005): 214.000

### **Lucha contra la Lepra**

Desde el año 2000, Novartis ofrece tratamiento gratuito a nivel mundial a pacientes con lepra a través de una alianza publico-privada con la OMS. La cara de la lepra ha cambiado gracias a programas educacionales orientados a incrementar la toma de conciencia de esta enfermedad y a mejorar el acceso

a un tratamiento eficaz basado en la terapia múltiple (*MDT*) que ha curado ya a más de 4 millones de pacientes desde el año 2000.

En noviembre de 2005, Novartis anunció que ampliaría durante 5 años más —hasta el 2010— su compromiso de suministrar la terapia múltiple (*MDT*) a la OMS para el tratamiento de la lepra en pacientes de todo el mundo.

Alcance: todo el mundo

Número de pacientes tratados (2005): 407.000

### **Lucha contra la Tuberculosis**

En virtud de un acuerdo de cinco años que Novartis firmó en 2003 con la OMS, Novartis suministra sus comprimidos de asociación a dosis fijas en blíster, un tratamiento de referencia contra la tuberculosis, para el tratamiento de medio millón de pacientes afectados de tuberculosis de los países más pobres del mundo.

La tuberculosis es una de las diez causas principales de morbilidad en el mundo. Cada año mueren cerca de 2 millones de personas en el mundo. Los índices más altos se registran en los países en desarrollo.

La terapia por observación directa (*DOT*, por sus siglas en inglés) es el elemento clave del tratamiento de la tuberculosis, pues garantiza que el paciente ingiera diariamente el número correcto de comprimidos durante todo el período de tratamiento (de 6 a 8 meses) bajo la supervisión de un trabajador sanitario o de un trabajador de la comunidad.

Las formulaciones de Novartis reducen el número de comprimidos que los pacientes deben ingerir durante la intensa fase de tratamiento de más de 12 comprimidos diarios en el pasado a 2 ó 3 comprimidos por día en la actualidad. Además, la duración de la terapia se acorta de 8 a 6 meses, lo que promete un mayor cumplimiento por parte del paciente y una reducción significativa del riesgo de desarrollar una tuberculosis multirresistente.

Alcance: Tanzania, Sri Lanka

Número de pacientes tratados (2005): 20.000

### **Novartis Care Card**

Programa de descuento para pacientes de la tercera edad con bajo nivel de ingresos y sin una adecuada cobertura de asistencia sanitaria.

Fecha inicio: 2001

Alcance: EE.UU

Pacientes tratados (2005): 185.000

### **Instituto Novartis de Enfermedades Tropicales (NITD)**

El Instituto Novartis de Enfermedades Tropicales (NITD), con sede en Singapur, ha revolucionado la ciencia y la tecnología biomédicas con el fin de combatir las principales enfermedades tropicales de los países en desarrollo, inicialmente la tuberculosis y la fiebre del dengue.

En aquellos países en los que dichas enfermedades son endémicas, Novartis trata de dar acceso inmediato a los tratamientos a precio de coste. Nuestro objetivo a largo plazo consiste en contribuir a reducir las enfermedades tropicales en general y, a la larga, mejorar la prosperidad de los países en desarrollo.

### **Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible (NFSD)**

Durante más de 25 años, la Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible (NFSD) ha contribuido notablemente a mejorar el acceso a la asistencia sanitaria de las personas más necesitadas de los países en desarrollo. Entre sus proyectos destaca el de mejorar el acceso al tratamiento eficaz contra la malaria, la introducción del tratamiento contra la tuberculosis centrado en el paciente, o el apoyo psicológico a los huérfanos del SIDA.

En 2005, como reconocimiento al papel innovador desempeñado por Novartis en el progreso del Pacto Mundial, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, designó como Asesor Especial para el Pacto Mundial al Dr. Klaus M. Leisinger, Presidente y Consejero Delegado (CEO) de la Fundación Novartis. La Fundación fue también galardonada con un Estatus Consultivo Especial en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (*Special Consultative Status for the Economic and Social Council of the United States*) (ECOSOC).

Otro reconocimiento importante de nuestro compromiso con el Pacto Mundial nos llegó de la German Network Business Ethics (*Red Alemana de Ética Empresarial*), que concedió a Novartis su premio «German Business Ethics Award» del 2005.

A principios de año, Novartis había recibido el galardón «Excellence in Corporate Philanthropy Award» (*Premio a la Excelencia en Filantropía Corporativa*), principalmente como resultado de la política de la Fundación y del trabajo de campo.

Alcance: Países en desarrollo

Número de pacientes tratados (2005): 58.000

## Compromiso con las personas

Novartis continúa siendo un destino atractivo para el mejor talento del mundo. Nuestro objetivo es construir un lugar de trabajo interesante en el que las personas puedan crecer y desarrollar su máximo potencial.

En Novartis, el principal instrumento para el desarrollo profesional es la Valoración de la Organización y el Talento (OTR) – una valoración anual del talento a nivel mundial, que se utiliza para identificar y desarrollar talentos dentro de la organización con el fin de impulsar el negocio.

En las encuestas realizadas en numerosos países en 2005 – desde las principales naciones europeas tales como Alemania, Francia, España y el Reino Unido hasta América Latina y China - Novartis fue reconocida como la «Mejor Empresa para Trabajar». En su encuesta anual sobre «Las 20 Mejores Empresas», la revista *Science* posicionó a Novartis en el quinto puesto de su ranking de las empresas más populares entre los científicos de todo el mundo. La revista *Computerworld* posicionó a Novartis Pharmaceuticals Corp. entre los 20 primeros lugares de la lista de la «Mejor Empresa para Trabajar» preferida por los profesionales de la Informática (IT) de los EE.UU.

En 2005, en colaboración con la consultora *Business for Social Responsibility* (BSR), Novartis estableció la norma de que se paguen «salarios vitales» en sus sedes de todo el mundo. Esto nos convierte en una de las primeras y principales empresas industriales internacionales en implementar un compromiso de este tipo. El «salario vital» es superior al salario mínimo legal o la renta per cápita de un país, ya que está pensado para que los empleados puedan satisfacer sus necesidades materiales básicas, además de algún gasto razonable.

Novartis está haciendo extensivo el concepto de «salarios vitales» también a terceros. Pedimos a los principales suministradores y proveedores de servicios que paguen un salario vital a aquellos empleados suyos que trabajan en relación con los centros Novartis de cualquier parte del mundo, en cumplimiento con nuestra norma.

## Compromiso con la salud, la seguridad y el medio ambiente

Novartis ocupa una posición de liderazgo en los sectores de la salud, la seguridad y el medio ambiente (HSE) gracias a una gestión proactiva del riesgo, a la fijación de objetivos ambiciosos, a la aplicación de un tipo de ciencia y tecnología que son sólidas, y al fomento de normas corporativas uniformes en los centros Novartis de todo el mundo.

Nuestro éxito en HSE depende del grado de implicación de todos los colaboradores de Novartis, debido especialmente a que cada vez nos centra-

mos más en los aspectos conductuales en lo que se refiere a estas cuestiones. Por este motivo, tratamos de fomentar la toma de conciencia y el cambio cultural entre todos los colaboradores y a todos los niveles, definiendo políticas, estableciendo normas, apoyando la implementación y verificando el cumplimiento en todas nuestras divisiones y unidades de negocio.

Todos los centros Novartis desarrollan/cuentan con carteras de riesgo local que se consolidan a nivel de Grupo en una cartera de riesgo HSE corporativo. En 2005, más de una tercera parte de los riesgos prioritarios identificados en 2004 se pudieron reducir aún más.

A pesar de que la industria farmacéutica no es un sector intensivo de energía, la gestión del uso energético y de las emisiones de gas con efecto invernadero (GHG) es importante para el éxito a largo plazo de Novartis. Con esta finalidad, nos comprometimos voluntariamente a reducir las emisiones de GHG directas globales de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) en un 5% por debajo del nivel de 1990 (en el período 2008-2012), tal y como establecen los requisitos del Protocolo de Kyoto.

Una de las principales prioridades de Novartis es reducir los accidentes. Hemos fijado objetivos para que cada unidad de negocio trabaje pensando en nuestro objetivo de cero accidentes. El índice de accidentes con pérdida de días (LTAR) es un indicador de rendimiento clave y universal que permite comparar el rendimiento en caso de accidente de nuestras empresas y centros. En 2004, cumplimos el objetivo marcado de 0,5 – con lo que nos convertimos en una de las empresas más seguras de las principales compañías farmacéuticas. En 2005, nos hemos fijado el objetivo de 0,45 (aproximadamente 4,5 accidentes por cada 1.000 empleados).

En un intento de romper con la política del pasado, los futuros objetivos de HSE se fijarán para un período mínimo de tres años, para permitir así una mejor investigación, planificación e implementación de programas. Las áreas objetivo clave incluyen las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), el uso eficaz de la energía y del agua, las emisiones de componentes orgánicos volátiles (VOC) y el depósito de residuos peligrosos en vertederos.

### **Compromiso con una buena conducta comercial**

Para el negocio de Novartis es esencial contar con altos estándares éticos. Tratamos de mantener y fortalecer una cultura en la que los colaboradores reconozcan que la clave del éxito consiste en actuar honestamente, lícitamente y con integridad.

Los ideales y valores que Novartis espera de sus colaboradores se definen en el Código de Conducta y en la Política de Civismo Empresarial con sus

directivas y políticas relacionadas. También esperamos que todos nuestros empleados cumplan nuestro compromiso adquirido con los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y que, por tanto, integren los valores clave de dicho compromiso en su trabajo diario.

En 2005, el nuevo Comité Directivo de Cumplimiento Global (*Global Compliance Steering Committee*) estableció un nuevo marco para el programa de cumplimiento ético de la compañía, que cumple los requisitos de las Pautas de Condena (*Sentencing Guidelines*) de los EE.UU. de 2004. Las distintas entidades de Novartis de todo el mundo están implementando este marco, que se utilizará para fijar los objetivos del cumplimiento ético para 2006. Los mandos directivos son los responsables finales de mantener y mejorar el cumplimiento ético – que se incluye dentro de los procesos de gestión, que a su vez incluyen los objetivos de rendimiento anual de los directores.

En los últimos años, Novartis ha intensificado los programas de formación dirigidos a los colaboradores. En 2005 aumentó considerablemente sus cursos *online* sobre cumplimiento. Durante los diez primeros meses de 2005, los colaboradores de Novartis de todo el mundo realizaron más de 165.000 cursos *online* sobre cumplimiento ético.

Todos los empleados tienen la obligación de realizar cursos sobre Código de Conducta, Civismo Empresarial o Conflictos de Interés. Además, los cursos de formación sobre áreas como la Ley de competencia y el Uso de información privilegiada (*Insider Trading*) son obligatorios para los colaboradores que desempeñan ciertas funciones. En 2006, Novartis llevará a cabo el lanzamiento de sus cursos de formación sobre materias como Recursos Humanos y Ventas/Marketing.

En 2005 se desarrolló un nuevo portal de intranet sobre Ética Empresarial con el fin de ayudar a los empleados a comprender el compromiso de la empresa con altos estándares éticos y de ofrecerles ayuda práctica mediante la publicación de ejemplos de comportamiento inadecuado, que se actualizan regularmente.

En marzo de 2005 se creó una nueva Oficina de Prácticas Empresariales (BPO) con el fin de que los empleados pudieran informar de casos internos de mala conducta, presuntos o reales, garantizando así que las quejas se investigan de forma apropiada y que la dirección emprende las acciones pertinentes. El responsable de Prácticas Empresariales informa mensualmente a *Senior Management* de los casos de mala conducta, de las sanciones aplicadas y de las lecciones aprendidas, mientras que todos los casos de fraude financiero se notifican a un comité dirigido por el Presidente y el Consejero Delegado (CEO), que hace un seguimiento de los mismos. Desde abril a noviembre de 2005 se han notificado 397 casos de mala conducta a la Oficina de Prácticas Empresariales (BPO), de los cuales 208 casos se cerraron y 136 se pudieron

demostrar total o parcialmente. En total, 96 colaboradores han sido despedidos y a 91 se les han aplicado acciones disciplinarias. Este proceso de gestión es clave para identificar las tendencias y áreas de riesgo, así como para seguir mejorando nuestro programa de cumplimiento ético.

Durante 2006, se implantará una red global de líneas de ayuda telefónica para permitir que todos los colaboradores puedan notificar los incidentes de mala conducta localmente en su propia lengua y de manera confidencial.

# EL COMPROMISO DE SANITAS CON LA RSE

YOLANDA ERBURU

Directora de Comunicación. Sanitas

El compromiso de las empresas con la sociedad es un concepto emergente en el mundo empresarial español y con gran desarrollo en el plano mundial.

La definición presentada por el Foro de Expertos en Responsabilidad Social de la Empresa del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales entiende que «la responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos el gobierno y gestión de la empresa, en su estrategia, políticas y procedimientos. Esta integración surge de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés. La empresa se responsabiliza así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones».

De esta definición podríamos destacar tres elementos claves para entender la RSE:

- **integración voluntaria:** las empresas no adoptan una política de RSE por sus relaciones públicas, sino porque piensan que es la mejor manera de gestionarse.
- **diálogo con los grupos de interés:** la responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos, orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y otros aspectos externos, enfocados a clientes, proveedores, y el entorno social, entre estos el medio ambiente.
- **responsabilidad de sus acciones:** la responsabilidad social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio.

La responsabilidad social de las empresas se caracteriza por ser:

- **un estándar de la gestión empresarial:** la Responsabilidad Social Empresarial supone otra forma de emprender, basándose en valores

distintos a la gestión empresarial tradicional. Debe tener como objetivo la gestión sostenible basándose en un proceso estratégico en el que aparezcan los diferentes actores sociales afectados por las actividades de la empresa.

- **un avance irreversible:** es una apuesta a futuro, que aporta valor y da consistencia a la organización.
- **un programa integrado plenamente en la estrategia y actividad diaria de la empresa:** incorporando a la cultura de empresa los valores sociales, y procurando que las actividades que se desarrollen sean coherentes con los principios de la política de RSE que se haya definido.

La responsabilidad social de las empresas no debe ser:

- un mero activo de marketing: muchas veces se confunde Responsabilidad Social Empresarial con el debido cumplimiento de las leyes laborales, ambientales, de comercio o con conceptos como filantropía o marketing social.
- algo independiente de la actividad diaria de la empresa: un reciente informe elaborado por PriceWaterhouseCoopers, que analiza el escenario global en los próximos diez años, advierte que las empresas de la UE que no integren la responsabilidad social y medioambiental en sus políticas no sobrevivirán en el siglo XXI.

Hoy en día, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento responsable orientado por el mercado. Así pues, las empresas son conscientes de que pueden contribuir al desarrollo sostenible orientando sus operaciones a fin de favorecer el crecimiento económico y aumentar su competitividad, al tiempo que garantizan la protección del medio ambiente y fomentan la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores.

La integración de la responsabilidad social en las empresas debe seguir una serie de pasos:

**1º Reflexión interna:** las empresas tiene que asumir que vivimos en nuevo entorno con nuevas exigencias sociales, la sociedad demanda a las organizaciones y empresas un mayor compromiso.

**2º Decisión cúpula:** el apoyo del primer nivel ejecutivo es vital para el desarrollo de la responsabilidad social corporativa. Desde el momento en que la RSC tiene pretensiones estratégicas, tiene que contar con un peso específico dentro de la organización; el compromiso de la cúpula de la empresa supondrá la dotación de recursos a los responsables de la responsabilidad social.

**3º Identificar los grupos de interés:** las empresas deben estudiar cuáles son sus stakeholders y sus necesidades.

**4º Diálogo con los grupos de interés:** establecer un diálogo activo con ellos supone un aprendizaje interno para las empresas. De ese diálogo surgirá la estrategia de RSC de las empresas.

**5º Elaborar estrategia:** ante la necesidad de las empresas de incorporar la RSC a la gestión empresarial, el movimiento asociativo se configura como un agente con un importante papel en la tarea de sensibilización. Algunas asociaciones destacadas son Forética, Fundación Empresa y Sociedad, Fundación Entorno, Pacto Mundial, Foro de Reputación Corporativa, etc.

**6º Elaborar indicadores:** el proceso de implantación supone no sólo el desarrollo de actividades responsables sino también una labor de medición del «balance social de las empresas».

**7º Auditar:** las organizaciones han comenzado a trabajar en la certificación de sus sistemas de gestión a través de herramientas de auditoría capaces de verificar la dimensión social de las organizaciones.

**8º Comunicar:** el punto más importante y crítico para las empresas es el establecimiento de una estrategia de comunicación que transmita a los públicos de interés los valores y acciones que realizan como empresas responsables.

Las memorias de sostenibilidad son una herramienta fundamental en la apuesta por la responsabilidad social, ya que aportan información clara y estandarizada de las actividades empresariales dentro de los campos económico, social y medioambiental. El Global Reporting Initiative es una de las guías directrices de las empresas para elaborar las memorias de sostenibilidad.

Sanitas ha publicado su primera memoria de sostenibilidad según los requisitos marcados por el modelo internacional Global Reporting Initiative (Guía 2002). Con este informe, Sanitas quiere hacer patente su compromiso con el desarrollo sostenible y dotar de información útil y veraz a todos los colectivos interesados en las actividades de nuestra compañía

La misión del Grupo Sanitas consiste en ser líder en la sanidad privada en España. Consideramos que para conseguirlo el Grupo tiene que estar preparado para ofrecer siempre la mejor calidad en el servicio.

El Grupo Sanitas tiene en sus manos las bases de la salud de sus socios. Según nuestra visión, somos el especialista en salud que puede y debe cuidar del bienestar de las personas a lo largo de toda su vida: desde su nacimiento e infancia, hasta la madurez, en el ámbito laboral y en la vida familiar, incluso cuando nos hacemos mayores y necesitamos la ayuda de los demás.

El cuidado de la salud de las personas exige a las empresas una atención extraordinaria para comprender sus necesidades (incluso anticiparse a ellas) y

satisfacerlas de forma adecuada. El Grupo Sanitas lo viene haciendo desde hace más de 50 años, basándose en conceptos como la calidad, la cercanía, la innovación tecnológica y la diferenciación de los productos.

El comportamiento responsable del Grupo Sanitas se explica desde su doble condición de pieza del tejido empresarial español y elemento clave del sistema sanitario del país. En Sanitas creemos que la empresa, como organización productiva, tiene una responsabilidad hacia la sociedad en la que trabaja. Para ello, hemos contribuido al desarrollo sostenible a través de diferentes iniciativas:

- Un 4% de los empleados disfrutaron de jornada reducida en Sanitas Seguros
- El código de conducta profesional se entregó a todos los empleados
- 33 horas de formación por empleado
- Certificación de sistemas de calidad y de medio ambiente en distintas actividades
- 8 nuevos centros Milenium. Apertura del Hospital Sanitas La Moraleja
- 1.790 médicos formados
- Liberalización de autorizaciones. 12 millones de servicios sin autorización
- 72 toneladas de residuos hospitalarios y otros residuos peligrosos gestionados.
- Sanitas absorbió el 0,41% del sistema de salud y 813 plazas en residencias para mayores concertadas
- 231.082 euros dedicados a cursos, becas, premios, publicaciones y seminarios.

La responsabilidad social en Sanitas puede resumirse en 5 líneas de actuación básicas:

1. Accesibilidad
2. Conciliación y flexibilidad laboral
3. Respeto al medio ambiente
4. Educación en salud
5. Formación e investigación médica

## 1. ACCESIBILIDAD

Nuestros clientes, profesionales médicos y empleados del Grupo Sanitas están directamente implicados en el desarrollo de un programa que hace explícito el compromiso de Sanitas con el ámbito de la discapacidad: **Programa Discapacidad Sanitas**

El Programa de Discapacidad Sanitas involucra a todas las unidades de negocio del grupo, a prácticamente todas las áreas funcionales, así como a la Fundación Sanitas.

Además, tiene una implicación fundamental en la Responsabilidad Social de la compañía en su relación con los clientes, pero también con los empleados y, en general, con la sociedad en su conjunto.

Sanitas está creando servicios detectando necesidades concretas que no tienen cobertura actualmente. Estas necesidades específicas son una oportunidad para aprender como compañía, para flexibilizar nuestra forma de atender las necesidades de salud y calidad de vida de las personas. Ésta es nuestra apuesta.

La adopción de un Programa de Discapacidad más amplio refleja el compromiso de Sanitas con avanzar en el acceso a la salud y al conocimiento en discapacidad y salud.

Sanitas, es la primera compañía que ha diseñado un producto específico que cubre a las personas con lesión medular adquirida. No es filantropía, es una apuesta de negocio y esto es lo que da garantías de viabilidad al servicio. Supone un cambio cualitativo en el mundo del seguro: frente a medir riesgos, Sanitas apuesta por evaluar necesidades y carencias y prepararse para cubrirlas sofisticando sus servicios.

Se centrará inicialmente en la lesión medular adquirida, aunque estamos trabajando para cubrir otro tipo de discapacidades

El objetivo principal es eliminar las barreras en el acceso a la salud privada de los discapacitados. A la hora de adquirir un seguro privado, la mayoría de los discapacitados se encontraba con que resultaba imposible contratarlo, o se le excluían determinadas especialidades médicas o le exigía el pago de sobrepimas ... Ninguna compañía les ofrecía un seguro a medida de sus necesidades, con un cuadro médico específico y en el que no haya exclusiones de determinados servicios.

En este viaje Sanitas ha contado con la ayuda inestimable de «socios expertos»: aquellos que realmente conocen bien las necesidades a las que vamos a dar respuesta: el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), Fundosa, la propia ONCE y todas las asociaciones que han colaborado en el proyecto: ASPAYM, ASTELME, AESLEME, etc.

Sanitas, en base a su compromiso social, ha definido una serie de normas estructurales y funcionales llamadas «accesibles». El objetivo de estas normas es asegurar la accesibilidad física de personas discapacitadas a los servicios médicos con la mayor comodidad posible.

Aquellos centros que cumplen estas normas, se han incorporado a la Red Sanitas Accesible, que actualmente está formado por 14 hospitales y clínicas propios y concertados distribuidos en la ciudad de Madrid.

Este cuadro irá ampliándose a medida que se vayan adaptando otros centros de la Comunidad de Madrid y se lance el producto en otras Comunidades.

Además, Sanitas está apostando por la creación de centros sanitarios con accesibilidad integral, es decir, adaptados a cualquier tipo de discapacidad física, sensorial y/o psíquica.

Se trata de un programa completo que busca no sólo crear servicios a medida para un grupo de usuarios con necesidades concretas. Por afinidad, por aprendizaje, por convicción, Sanitas está comprometida ya con la integración laboral de los discapacitados, con la promoción de los centros especiales de empleo, con la investigación y el conocimiento en salud para la discapacidad, con la formación para nuestros médicos, con la adaptación de nuestros hospitales y centros médicos para crear la Red de Centros Accesibles...

El Programa Discapacidad de Sanitas involucra transversalmente a toda la compañía. Desde 2002, Sanitas desarrolla varios proyectos:

- Asistencia médica a 50.000 personas miembros de ONCE y su grupo de empresas.
- Convenio con CERMI en 2004.
- Miembros del Programa Discapacidad de la Fundación Empresa y Sociedad
- Proyectos accesibilidad en hospitales y centros médicos Sanitas.
- Integración laboral
- Compromiso de compras a centros especiales de empleo: call centre Fundosa, lavanderías residencias, tiendas hospitales...
- Investigación sobre Discapacidad y Salud a través Fundación Sanitas

## **2. CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD LABORAL**

Desde hace más de 10 años, Sanitas es pionera en implantar medidas que facilitan la conciliación de la vida privada y profesional:

- Jornada de 33 horas semanales,
- vacaciones de 30 días laborables al año,
- permisos especiales por asuntos familiares, por maternidad
- excedencia estival,
- Jornada laboral reducida (4,15% de la plantilla)
- Contratos a tiempo parcial.

Sanitas obtuvo en mayo de 2006, el Certificado de Empresa Familiarmente Responsable (CEFR), desarrollado por la Fundación + Familia, convirtiéndose en una de las 12 primeras empresas en lograrlo.

La certificación EFR distingue a aquellas compañías que desarrollan medidas que favorezcan la estabilidad laboral, la flexibilidad temporal y espacial, la igualdad de oportunidades, el apoyo a la integración y la conciliación de la vida laboral y familiar.

El compromiso de Sanitas con la conciliación y la flexibilidad es tan firme que es una de las compañías que apoya desde sus orígenes el Premio Empresa Flexible.

En 2005 ha sido reconocida por la revista «Actualidad Económica» como una de las seis mejores empresas para trabajar. En 2005 fue reconocida por la revista «Actualidad Económica» como una de las seis mejores empresas para trabajar.

Otro de nuestros compromisos es fomentar la igualdad de oportunidades para todos en el entorno laboral: somos empresa colaboradora del Programa Óptima del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

En Sanitas la mujer ocupa un papel muy relevante:

- el 60% de la plantilla son mujeres
- representan el 27% del Consejo de Administración
- el 18% de los puestos del Comité de Dirección está ocupado por mujeres.
- la diferencia entre géneros en cuanto a retribución se sitúa en el 5%.

En 2005, el Grupo Sanitas ha adoptado un nuevo Código de conducta profesional, que recopila las pautas de comportamiento ético del equipo profesional del grupo Sanitas y regula las relaciones con clientes, profesionales sanitarios, sociedad, proveedores, y los propios empleados. Los principios éticos que desarrolla el Código de Conducta Profesional de Sanitas son: Transparencia, Legalidad, Profesionalidad, Confidencialidad, Equidad.

### **3. RESPETO AL MEDIO AMBIENTE**

Sanitas cuida del medio ambiente, incorporando aspectos ambientalmente avanzados en la construcción de sus edificios.

En la sede central, los materiales utilizados en la construcción son no contaminantes y de bajo contenido energético; su diseño permite el aprovechamiento energético de elementos naturales como el agua de lluvia, el frío, el calor o el sol. El ahorro de energía así conseguido se aproxima al 60%.

Otro ejemplo destacable es el Hospital Sanitas La Moraleja. Se trata de un edificio bioclimático, construido según criterios de sostenibilidad, con bajo consumo energético y respetuoso con el medio ambiente.

El carácter bioclimático del Hospital Sanitas La Moraleja no solo está presente en el diseño del edificio, sino también en la elección de los materiales, de los sistemas constructivos y las instalaciones. Por ejemplo, se han utilizado paneles solares para producir agua caliente, con los que se calentará, al menos, el 75% del agua sanitaria necesaria.

Por todo ello, es el primer hospital de la Comunidad de Madrid que ha obtenido una declaración de Impacto Ambiental Favorable de la Consejería de Medioambiente.

### **4. EDUCACIÓN EN SALUD**

Una de las prioridades fundamentales de Sanitas consiste poner todos los medios para cuidar y procurar a las personas no sólo salud, sino también bienestar y calidad de vida. En este empeño, la prevención y la educación en la salud y en los hábitos de vida saludable son fundamentales.

Por ello colaboramos con instituciones públicas y medios de comunicación, siempre en acciones que reviertan en mejorar la salud de los ciudadanos.

Un ejemplo es el PAGHS, Plan de actuación gradual para fomentar hábitos saludables, alimentarios y de ejercicio físico, en los niños para garantizarles una buena salud presente y futura.

El plan es fruto de la colaboración con el Departament de Salut y el Consell Català de l'Esport (Generalitat de Catalunya) y ha permitido poner en marcha en las escuelas de Barcelona un programa de actividades dirigidas tanto a los niños, a sus padres como a los profesores para fomentar el conocimiento y la práctica de hábitos saludables, tanto alimenticios como de ejercicio físico.

Otro proyecto fue la campaña «Cistell Sa», impulsada por Mercats Municipals en colaboración con Sanitas. Esta campaña pretendía concienciar a los

ciudadanos, desde el mismo momento de la compra, de la necesidad de mantener una alimentación equilibrada.

En nuestra apuesta por una vida saludable, hemos creamos diferentes portales de Internet que promueven y difunden hábitos saludables de vida.

- [www.sabercomer.es](http://www.sabercomer.es): web con consejos y recetas para mantener una dieta equilibrada y promover hábitos alimenticios saludables. Fue reconocida en el año 2005 con el Premio Nacional a las tecnologías alimentarias aplicadas a la salud otorgado por la Fundación Bamberg.
- [www.hoylodejo.com](http://www.hoylodejo.com): espacio web donde Sanitas ofrece terapias y consejos para dejar de fumar y mejorar la calidad de vida de las personas
- Por último, la Escuela de Salud, recoge respuestas a dudas sobre aquellos temas de salud y medicina que más preocupan a la sociedad.

## 5. FORMACIÓN E INVESTIGACIÓN MÉDICA

Por último, Sanitas desarrolla programas de formación e investigación médica a través de la Fundación Sanitas.

Para Sanitas, los profesionales médicos deben ser el reflejo de sus valores. Por eso mantiene una comunicación activa con ellos, colabora en aspectos formativos para que mejoren su capacitación y les apoya en materia de gestión.

A través de la Fundación Sanitas, promueve la investigación y la docencia médica, junto al desarrollo de otras actividades de interés general relacionadas con la salud y calidad de vida en las áreas de educación, desarrollo de la sociedad de la información y nuevas tecnologías, medio ambiente, dependencia y promoción de la acción social.

La Fundación Sanitas tiene toda una serie de programas dirigidos a los profesionales médicos:

- Premio Sanitas al mejor médico interno residente del año
- Foro de Envejecimiento y salud, donde abordamos la atención a la dependencia
- Simposio de política y gestión sanitaria
- Cursos de formación en gestión de la medicina privada para médicos a través de los colegios de médicos.
- Proyecto SISAN, que supone la creación de un cuadro de mandos toda la Sanidad Española.

En resumen, la Responsabilidad Social de las empresas contribuye a la mejora integral de la calidad de gestión de la empresa y a que desempeñe un papel más positivo con todos sus grupos de interés y con la sociedad. En esa medida, la generalización de las prácticas de RSE puede tener una doble utilidad social: potenciar las aportaciones positivas de las empresas a la sociedad y, sobre todo, consolidar un tejido empresarial más consistente, eficiente y competitivo.

# LA EXPERIENCIA DE INDRA EN LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

BEATRIZ SÁNCHEZ

Gerente de Estrategia Corporativa. INDRA

## INTRODUCCIÓN

Indra es la compañía española líder en Tecnologías de la Información (TI) con unas ventas superiores a los 1.200 M€. Una sólida base tecnológica, innovación permanente, calidad en el proceso y en el resultado, exigencia en la gestión y la alta cualificación de sus cerca de 8.500 profesionales, son los pilares del éxito de Indra.

A finales de 2003, Indra decidió reevaluar e impulsar sus actuaciones en materia de Responsabilidad Corporativa, con el objetivo de promover su papel de ciudadana corporativa en línea con sus objetivos de negocio y realizar una aportación de valor al conjunto de la sociedad. Así se puso en marcha el Plan General de Responsabilidad Corporativa, con el que se pretendía infundir uniformidad a todo el conjunto de políticas y acciones de responsabilidad de la empresa y establecer indicadores que permitieran una mejor rendición de cuentas y comunicación pública. El Plan partía de la convicción interna de que la Responsabilidad Corporativa, antes que un añadido a la actividad empresarial, es algo inherente a ella, derivada del buen comportamiento de la compañía en las relaciones con todos los públicos con los que opera, tanto internos y externos.

## Fases del Plan de Gestión de Responsabilidad Corporativa

El Plan de Gestión de la Responsabilidad Corporativa se desarrolló en cuatro fases (Ver Diagrama 1):

- I. La definición de la Visión de Responsabilidad Corporativa de Indra.
- II. El Diagnóstico de situación de la compañía en Responsabilidad Corporativa.
- III. El desarrollo de un Plan Director de Responsabilidad Corporativa.
- IV. El Plan de Comunicación de la Responsabilidad Corporativa



## Objetivos del Plan de Gestión de Responsabilidad Corporativa

En las diferentes fases del Plan de Gestión de Responsabilidad Corporativa, Indra desarrolló diversos instrumentos de consulta, participación y comunicación para configurar el Plan Director de Responsabilidad Corporativa basado en el diálogo con las partes interesadas. Indra se marcó así una serie de objetivos que tenían que conseguirse con el Plan Director de Responsabilidad Corporativa, y que se detallan a continuación:

1. Fomentar la adecuada implicación de todos los públicos objetivo. Indra entiende que su Responsabilidad Corporativa depende del buen comportamiento y la buena relación con sus públicos objetivos. Por este motivo una buena implicación de todos era un aspecto crítico, especialmente de los empleados, promoviendo una cultura de empresa al respecto.

2. Establecer un marco adecuado para que la INNOVACIÓN fuera el eje central de la Responsabilidad Corporativa de Indra, y alineándola con los objetivos del negocio.

3. Por último, facilitar la elaboración del Informe de Responsabilidad Corporativa. El primer informe de Responsabilidad Corporativa se publicó en 2003, y a este han seguido los informes del 2004 y 2005. El mensaje principal de este último es «El valor del Talento», y ha sido declarado «in accordance» por el Global Reporting Initiative y verificado externamente.

## **PRIMERA FASE: VISIÓN**

Para definir la visión de la compañía en cuanto a Responsabilidad Corporativa, se partió de tres postulados: el primero, que las acciones de Responsabilidad Corporativa tuvieran un denominador común; el segundo, que éste fuese reflejo de alguna de las características más específicas de Indra; y el tercero, que viniese referido a un ámbito en el que tanto en el entorno más directo (clientes, proveedores, empleados) como en el más general (institucional y social) hubiese oportunidad de realizar una aportación de valor.

Una vez tenidos en cuenta estos principios, se consideró la actividad de la compañía dentro de la sociedad: Indra realiza la mayor parte de su actividad en el sector de Tecnologías de la Información, habiendo elegido, hace años, ser una empresa orientada más al desarrollo de tecnología y soluciones propias que a la mera prestación de servicios. Ello ha exigido a Indra ser una empresa fuertemente innovadora —habiendo dedicado, en los últimos cinco años, 350 millones de euros a I+D+i—, así como poner especial acento y prioridad en el desarrollo de talento en los recursos humanos y en la organización.

El análisis del entorno entonces realizado constataba ya lo que hoy es un diagnóstico de casi general aceptación: la innovación es una necesidad de primer orden para la economía española; una economía caracterizada por un reducido incremento de la productividad, que amenaza su capacidad para seguir creciendo en el futuro a las tasas que necesitamos. España es uno de los países de su entorno que destinan menor proporción de su PIB a I+D, factor fundamental para incrementar la productividad. Además, la economía española tiene un sector empresarial que presenta, en conjunto, una baja intensidad innovadora y en el que el número de empresas de carácter específicamente innovador es muy reducido.

La reflexión así llevada a cabo llevó a la conclusión de que ese denominador común para las acciones de Responsabilidad Corporativa de Indra debía de ser LA INNOVACIÓN, de forma que las iniciativas y actuaciones en este ámbito tuviesen como objetivo y eje central para su definición y puesta en marcha favorecer su desarrollo por parte de los distintos públicos internos y externos de Indra.

## **SEGUNDA FASE: DIAGNÓSTICO**

Una vez establecida la Visión de Indra, se definieron los diferentes públicos sobre los cuales elaborar tanto el Diagnóstico de su responsabilidad como el consecuente Plan Director:

- Accionistas.
- Empleados.
- Clientes.
- Proveedores.
- Comunidades donde opera.
- Entidades no lucrativas o tercer sector.

Como público específico de Indra figuran las denominadas Instituciones del Conocimiento, es decir aquellas organizaciones como Universidades y otras instituciones educativas y de investigación cuya actividad principal está vinculada a la generación del conocimiento y a su difusión. Por otro lado, Indra sumó el área de Medioambiente a este mapa de públicos como un ámbito fundamental de responsabilidad de la compañía.

A continuación, se definió el marco del Diagnóstico de la Responsabilidad Corporativa de la compañía según tres variables:

- Marco de relaciones: la calidad de las relaciones que mantenía Indra con cada público objetivo, medida por la existencia de procedimientos de evaluación periódica.
- Gestión del conocimiento: el grado de intercambio de conocimiento que, en su caso, se realizaban con los diferentes públicos.
- Innovación: el grado de innovación que se generaba a través de las relaciones.

El Diagnóstico de la Responsabilidad comportó, entre otras acciones de participación e implicación, la consulta directa a empleados a través de grupos de discusión y entrevistas complementarias, el análisis de las encuestas de satisfacción de clientes y el estudio de la valoración que otros públicos hacían de sus relaciones con Indra.

### **TERCERA FASE: EL PLAN DIRECTOR DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

El Plan Director de Responsabilidad Corporativa siguió el esquema del Diagnóstico y estableció una serie de acciones, indicadores y objetivos a corto y medio plazo como ámbitos prioritarios de actuación. En la práctica, el Plan Director de Responsabilidad Corporativa se desarrolla en función de los diversos públicos con los que opera la compañía y comprende:

- La puesta en marcha de acciones o programas nuevos en aquellas áreas donde son necesarias.

- La puesta en valor de acciones o programas que la empresa ya lleva a cabo (es decir, mejorar su desarrollo, comunicación o modo de reportar).
- La fijación de indicadores, plazos y responsables al respecto.

Así, cada área de gestión del Plan Director de Responsabilidad Corporativa fue definida conjuntamente con los responsables de su desarrollo o reporte y se integraron los aspectos pertinentes de gestión de riesgos (económicos, sociales, medioambientales) en documentos específicos.

## **CUARTA FASE: EL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

El Plan de Comunicación de la Responsabilidad Corporativa abordó tanto la comunidad interna como externa de la Responsabilidad Corporativa. A nivel interno, la comunicación se basó en el desarrollo de diferentes acciones. Entre otras, se abrió una subhome en la Intranet corporativa (denominada *indr@web*) con información sobre la Responsabilidad Corporativa, artículos en la revista Actual de Indra, así como en otras publicaciones.

A nivel externo, se establecieron dos iniciativas principales. De una parte, se elaboró la memoria sobre Responsabilidad Corporativa y se difundió a analistas, inversores y público especializado. De otra, se abrió un apartado especial dentro del web de la compañía con información actualizada de la Responsabilidad Corporativa de Indra.

## **EJEMPLO DE INICIATIVAS DESARROLLADAS EN 2006**

En los últimos meses Indra está llevando a cabo diversas iniciativas responsables a nivel corporativo entre las que cabe destacar:

- **Integración de la Responsabilidad Corporativa en el Gobierno de Indra**

En mayo de 2006 Indra asignó a Isabel Aguilera, Consejera de Indra, el seguimiento de la Responsabilidad Corporativa a nivel de Consejo de Administración. Mediante este nombramiento Indra dota no sólo del carácter estratégico, que ya tenía la Responsabilidad Corporativa en la compañía, sino de ratificar a nivel de Consejo la gestión en estos ámbitos.

De esta manera, el Consejo continúa impulsando las actuaciones de la compañía en el ámbito de la Responsabilidad Corporativa y puede realizar su seguimiento de una forma más sistematizada.

- **Actualización del Código de Conducta Profesional**

Desde 2001 Indra cuenta con un Código de Conducta Profesional que tiene como objetivo fomentar los valores de la compañía. Este código establece unas normas de obligado cumplimiento que definen las expectativas de la compañía respecto a la conducta de sus empleados.

Los avances en Responsabilidad Corporativa que ha experimentado la compañía en los últimos años (firma del Pacto Mundial, Política de diversidad, etc.) hacían necesaria actualizar los contenidos de este código y recoger todos aquellos nuevos compromisos que ha adoptado la compañía.

Este Código de Conducta Profesional incorporará también los procedimientos de actuación en caso de incumplimiento de la norma, fijándose el responsable a quién reportar, las posibles sanciones, etc.

- **Revisión del Mapa de Riesgo Sociales, Medioambientales y Éticos**

Otra de las iniciativas que se están desarrollando en 2006 es la revisión del Mapa de Riesgos Sociales, Medioambientales y Éticos. Esta iniciativa está elaborando los Planes de acción necesarios para minimizar este tipo de riesgos, con el objetivo de contribuir al modelo sostenible de la compañía.

# LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL DE TOYOTA \*

AURELIO CORTÉS

Responsable de Calidad y Medio Ambiente de Toyota

El reto del cambio climático es uno de los retos más importantes desafíos a los que nuestra sociedad se enfrenta. Este desafío requiere creativas innovadoras, soluciones, a todos los niveles, tanto para las Administraciones como para el mundo de la empresa.

Me gustaría presentar la visión de Toyota a través de la agenda siguiente:

Comenzaré con el dilema: La creciente necesidad de aumentar la movilidad facilita por una parte el crecimiento económico, pero por otra provoca diversos impactos medioambientales negativos. Por tanto, nuestra sociedad se enfrenta a un enorme dilema.

Trataré de explicar, brevemente, cómo Toyota se enfrenta a este dilema, pasando rápidamente por nuestra cultura corporativa, nuestra estrategia de producto, la manera en la que estamos tratando de reducir el impacto ambiental de nuestras actividades, y la importancia de nuestra comunicación.

Cerraré mi presentación con una conclusión final sobre nuestra posición.

Es importante señalar, por encima de todo, que todas nuestras estrategias y actividades están basadas en la creencia de que el crecimiento sostenible puede ser únicamente asegurado con la capacidad de nuestra sociedad para alcanzar un desarrollo sostenible.

Empezando con el dilema, hablamos de lo que llamamos «*Círculo vicioso del dilema de la movilidad*». Comenzamos con los servicios de transporte que hacen factible el movimiento de bienes y servicios. Ello permite el crecimiento económico, aumentando las actividades industriales, el nivel de renta y el consumo, y mejorando la calidad de vida de las personas.

Pero los servicios de los transportes también crean una mayor demanda de movilidad de los productos: más viajes, más vehículos, cambios en los medios de transporte y expansión de las áreas urbanas.

Pero, desgraciadamente, este aumento de la demanda de movilidad también provoca impactos negativos, tanto medio ambientales como económicos: gases de efecto invernadero o de otro tipo de emisiones, como congestión del tráfico, accidentes, ruido, etc.

De hecho, estos impactos negativos llegan incluso, en el caso de ser excesivamente grandes, a anular los beneficios que la propia movilidad apor-

---

\* Transcrito literalmente de la ponencia.

ta, perdiéndose el beneficio esencial del transporte: la contribución al crecimiento.

La previsión de lo que esperamos en el crecimiento de la red de transporte estima que para el año 2020, es decir en menos de 14 años, habrá más de 1.200 millones de vehículos circulando por el mundo. Lo que supondrá un crecimiento de un 71% con respecto a hoy. Quiere decir que en catorce años solo, de golpe, en este período tan corto de tiempo, va a crecer en un 71% el número de vehículos circulando por el mundo.

Otras estimaciones referidas a la actividad de transporte y circulación de pasajeros, medidas en términos globales de «pasajeros/kilómetros recorridos por año», indican que se espera un crecimiento medio anual de 1,6% entre el año 2000-2030, y de 1,7% entre el año 2000-2050.

Ambos datos nos dicen que, en solo catorce años, la necesidad de movilidad casi se duplicará.

Este incremento de movilidad provocará, si no hacemos nada, un drástico incremento de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Es por ello por lo que, para que la movilidad sea sostenible, debe encarar el dilema y todos nosotros debemos trabajar duro para reducir drásticamente las emisiones. De hecho, esta es una de las principales conclusiones a las que ha llegado el proyecto de «Movilidad Sostenible» del Consejo de Negocios Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Toyota fue junto a otros fabricantes, no sólo del sector del automóvil sino de sectores relacionados, un participante clave en el proyecto «Movilidad Sostenible 2000-2030», junto a las demás compañías internacionales involucradas.

Para una mejor comprensión de lo que la «movilidad sostenible» significa, se dio una interpretación común al concepto, cuya definición me gustaría compartir.

La definición que se dio de la «movilidad sostenible» era que debía proporcionar acceso a la movilidad que satisfaga las necesidades de la sociedad de moverse libremente, al lugar de acceso, comunicarse, negociar y de establecer relaciones, sin sacrificar otras necesidades esenciales humanas o ecológicas hoy y en el futuro.

Al objeto de alcanzar la «movilidad sostenible» el proyecto fijó siete objetivos. Estos objetivos son todos ellos muy importantes, pero me voy a centrar en los tres primeros, que son los que tienen más relación con el cambio climático:

- Asegurarse de que las emisiones contaminantes convencionales no son una preocupación significativa para la salud pública en ninguna parte.

- Limitar las emisiones de gases de efecto invernadero en el transporte de vehículos.
- Y mitigar las congestiones del tráfico.

Antes de pasar a analizar, permítanme que les describa brevemente cual es nuestro enfoque:

Toyota puede decir que suscribe plenamente los objetivos del proyecto de «*Movilidad Sostenible*». El enfoque de Toyota para acometer estos objetivos está profundamente enraizado con la cultura de la compañía.

El compromiso de Toyota para alcanzar el desarrollo sostenible es la pieza angular de los principios rectores de nuestra compañía. Los principios rectores de Toyota forman todos y cada uno de los aspectos de sus actividades y buena práctica, que son expuestos en detalle en diferentes informes bajo el título «*Contribución al desarrollo sostenible*».

Nuestra política medioambiental está basada en el *Toyota Earth Charter*. El enfoque de Toyota es posteriormente desarrollado en el «*Toyota way: la visión global hasta 2010*» que guía a los directivos y empleados en sus comportamientos a largo plazo hacia el cambio, combinando consideraciones para el medio ambiente, el beneficio para los clientes de productos de valor añadido y estimulando los empleados a través del progreso e involucración social.

Permítanme retomar el tema del dilema que he dejado antes. Aparentemente el dilema no tiene fácil solución. Para resolverlo deberíamos, aparentemente, decidir entre un medio ambiente limpio y un crecimiento económico y de movilidad. Uno de los dos, no ambos, por supuesto.

La cultura Toyota pretende solventar el dilema rompiendo, evidentemente, el compromiso, focalizando persistentemente en la innovación y la creatividad. Dicho de otra manera, Toyota trata de lograr ambos, el crecimiento económico y de movilidad, y el de medio ambiente mucho más limpio, a través de lo que nosotros llamamos el «*Ultimate eco-car*» «el coche ecológico de última generación», que veremos un poco más adelante.

Por tanto, la respuesta de Toyota al dilema no es uno u otro. Es que atacamos a ambos.

Esta filosofía toma cuerpo en el principio clave de Toyota «*Today for tomorrow*», «Hoy para mañana», que guía el desarrollo de nuestros productos y nuestra filosofía de empresa. Significa que pensamos en nuestras necesidades futuras, pero tomamos las acciones ya, hoy mismo.

Nuestra visión es «*ceronizar*» y «*maximizar*». En el breve plazo, nos esforzamos por conseguir cero impactos en el medio ambiente, cero accidentes y cero congestiones de tráfico. Mientras, al mismo tiempo, nos esforzamos por

conseguir el número máximo de impactos positivos para el enriquecimiento de las personas, a través del confort, la diversión y la emoción.

Esta estructura de principios rectores de *Toyota Earth Charter*, «*Toyota way: la visión global hasta 2010*», nuestro principio «*Today for tomorrow*», y nuestra visión de «*ceronizar*» y «*maximizar*» se refleja completamente tanto en nuestra estrategia de productos como en nuestra estrategia fabricación.

Empezaré por explicar la «estrategia de producto». De cada uno de los tipos diferentes de los combustibles existentes hoy en el mercado —gasolinas, gasóleos, combustibles alternativos o vehículos eléctricos— Toyota pretende conseguir siempre el «*Ultimate eco-car*», «el coche ecológico de última generación», de cero emisiones.

A largo plazo, los vehículos híbridos de pila de combustible parecen ser la más prometedora perspectiva, aunque todavía existen muchos obstáculos en el camino. Obstáculos no solo relativos a la tecnología del vehículo, sino también al de la infraestructura disponible.

Nosotros consideramos que la tecnología híbrida es la tecnología base, ya que es la única que puede ser aplicada de forma más efectiva, para mejorar los resultados de todas estas corrientes de energía que existen actualmente.

Estamos convencidos que el vehículo híbrido llegará a ser de uso común en todos estos tipos de energía. Es más, incluso los vehículos con pila de combustible, que utilizan como combustible el hidrógeno, se beneficiarán también del uso de la tecnología híbrida.

Para poder seguir este enfoque multi-trayectoria, Toyota invierte de manera importante en investigación y desarrollo. Toyota, en el año fiscal 2005, ha invertido 5.800 millones de euros en investigación y desarrollo. En este año fiscal 2006, la cantidad prevista de inversión es 6.300 millones de euros, lo que supone un incremento del 10%.

Permítanme mostrarles algunos ejemplos claros de cómo el vehículo híbrido es para nosotros una tecnología principal.

Tenemos el *Toyota Prius*, que posiblemente sea el producto ejemplo de la tecnología híbrida. Con el *Prius*, Toyota ha acertado suministrando soluciones a la necesidad significativamente más bajas de carga medioambiental, donde acometemos lo que llamamos «*ceronizar*», como decíamos antes. Mientras que a la vez provee unos óptimos resultados en la conducción, por lo que maximizamos.

Otro buen ejemplo de la tecnología híbrida es un *Lexus*, que es un todoterreno. Es el *Lexus RX 400*, que acaba de salir al mercado a comienzos de año. Es un todoterreno que tiene un motor de seis cilindros, pero tiene prestaciones como si fuera de ocho cilindros, de un motor mucho más grande. Pero consume

como si fuera una berlina clásica de cuatro cilindros, como un coche de segmento medio. E insisto en que es un todoterreno.

Desde el año 1997, Toyota comenzó con la «hibridación» con su gama de modelos. Nos estamos moviendo firmemente desde la introducción con este único modelo, que es el *Prius*, y ahora el *Lexus RX 400*, ampliando para hacer una gama mucho más popular.

Los híbridos no son sólo divertidos de conducir, sino que son respetuosos con el medio ambiente y económicamente muy interesantes.

Aunque no voy a entrar mucho en el tema, porque es un poco complejo, me gustaría explicar lo que es una manera de medir lo que llamamos «*eficiencia energética*»: la base de aprovechamiento desde el combustible que se extrae en el pozo de petróleo hasta que se pone en el depósito de los coches. Y luego el aprovechamiento propio que hace el depósito hasta la transmisión. Lo que se llama: desde el pozo de petróleo hasta el tanque del combustible, desde el tanque del combustible hasta la rueda.

Simplemente explico esto para entender mejor y comentar que el *Toyota Prius* alcanza una mejora de eficiencia energética de más del doble que un motor convencional de gasolina. Un motor convencional de gasolina tiene un 14% de eficiencia. Y nuestro *Prius*, actualmente, tiene un 32%. Pero no sólo eso, sino que encima el nuevo Prius tiene incluso una mejor eficiencia, que las actuales generaciones de vehículos de pila de combustible que tienen un 29%, contra un 32% que tiene el Prius.

Existe igualmente un importante crecimiento de lo que se llama «*dieselización*», si se me permite este concepto, en el mercado europeo. El incremento de los vehículos con motor diesel ha venido creciendo fuertemente en la última parte de los años 90. Y su cuota de mercado todavía continúa creciendo. Actualmente la cuota de mercado media de diesel en Europa está en torno al 48%, aunque hay mercados como puede ser Francia, Austria, Bélgica, y sobre todo nuestro mercado español, en donde alcanza hasta el 70%. Esto quiere decir que de cada cien coches que se venden en el estado español, setenta coches son con motor diesel.

Toyota también aquí ha querido intervenir y ha introducido lo que llamamos «*la tecnología del diesel limpio*», lo que nosotros conocemos como «*D-cat*». Este motor es un motor que acaba de aparecer hace escasamente medio año. Lo hemos montado en el *Toyota Avensis*, lo que llamamos la «*potencia limpia*» y se acaba de lanzar ahora mismo en otro todoterreno, en el *RAV-4*, que es un todocamino. No sé si se sabe que Toyota inventó este término de «*Todocamino*», seguido después por las demás marcas.

En este coche que acabamos de lanzar hace seis meses al mercado, el nuevo *RAV-4*, que va equipado con el nuevo motor de «*D-cat clean power*».

¿Cómo funciona este motor? En el corazón del «*D-cat*» se encuentra el sistema reductor de partículas diesel, *NOX*, llamado *DNPR*, y el sistema de inyección «*common-rail*» de segunda generación de Toyota.

En primer lugar, el «*D-cat*» de Toyota de manera simultánea y continua reduce todas las emisiones de *NOX*, y las partículas en suspensión en los gases de escape, sin necesidad de uso de ningún tipo de aditivos. Adicionalmente corta las emisiones de hidrocarburos y el monóxido de carbono.

Después de innumerables pruebas a gran escala en varios países de Europa durante los años 2002 y 2003, el «*D-CAT*» fue introducido a los mercados alemán e inglés. El «*D-CAT*», está actualmente disponible en todos aquellos países donde estén disponibles los combustibles bajos en azufre.

Se monta en el *Avensis*, en el *RAV-4*, y en *Corolla Verso*.

Junto con nuestro compromiso con las tecnologías híbridas, de gasolina y diesel limpio, que acabamos de ver, nosotros también estamos plenamente vinculados con la más avanzada tecnología, la pila de combustible.

La tecnología híbrida es una plataforma para todas las corrientes y tipos de energía. Así, Toyota aplica la tecnología híbrida al vehículo de pila de combustible. Básicamente, el motor gasolina es reemplazado por una batería de pilas de combustible.

No hay ningún tipo de dudas que la pila de combustible tiene potencial a largo plazo para contribuir a la «*movilidad sostenible*». Mientras que llegamos a la fase de producción de masa de esta tecnología deben ser realizadas diversas mejoras tecnológicas, tales como mejora del almacenamiento en marcha en los coches, de lo que es el hidrógeno, que hoy por hoy tiene grandes problemas de estabilidad; reducción de emisiones de *CO2*; aumento de mayor número de uso de energías renovables con producción de hidrógeno; reducción de los propios costes del sistema de la pila de combustible, y por último, y no por ello mas importante mejora de la infraestructura en la distribución del combustible de hidrógeno.

Voy a dar unos ejemplos de cómo un sistema inteligente de transporte puede contribuir a reducir el impacto ambiental.

Las emisiones de *CO2* y de partículas de *NOX*, por unidad, son mayores cuando la velocidad media de circulación es baja. Esto se presenta especialmente en el caso de embotellamiento de tráfico. En los colapsos de tráfico es donde la velocidad es mas baja. Por lo tanto, aumentar la velocidad media de circulación en las ciudades es vital cuando se habla de tomar medidas medio ambientales ligadas al transporte.

Así, grandes esperanzas están depositadas en el potencial que pueden tener los sistemas inteligentes de transporte. En particular para impedir las congestiones de trafico y mejorar la circulación.

Basándose en una información de varios sensores situados en las calles y el volumen de vehículos circulando, el sistema suministra información a tiempo real acerca de la congestión del tráfico, restricciones, etc., informando a los conductores acerca de las rutas óptimas de circulación. El sistema suministra igualmente soporte total desde el inicio hasta la finalización, incluyendo la información disponible de aparcamiento, cuáles son las rutas más convenientes, situación de un aparcamiento, plazas libres, información de conexiones con transporte público.

Toyota utiliza su amplia variedad de conocimientos, de tecnologías adquiridas a través de los proyectos de producción de sus automóviles, para promover la comercialización de sus sistemas inteligentes de transporte. Ejemplo de estas acciones incluyen el desarrollo de sistemas de soportes avanzados aplicados a la conducción, sistemas de telecomunicación integrados a los vehículos, sistema de gestión y eficiencia logística y de realización de propuestas de infraestructuras y transporte público para el futuro.

En lugar de tomar por separado cada uno de estos sistemas, Toyota cree que uniendo todos ellos es posible avanzar en todos los aspectos de la movilidad sostenible. Toyota participa activamente también en actividades para estandarizar tecnología *ITS* y promover su amplia aceptación, así como la validación de proyectos de cooperación con gobiernos, e instituciones científicas.

Volviendo a nuestra presentación, vamos a ver unos apuntes sobre la estrategia de fabricación. Vamos a ver los esfuerzos que hacemos para reducir los impactos derivados de lo que son nuestros procesos de fabricación.

Como planteamiento de inicio, Toyota pretende que sus plantas de producción sean verdes, limpias y austeras. A través de procesos de producción integrales, Toyota trabaja para alcanzar un resultado medioambiental de máximo nivel en cada uno de los países en los que opera. A través del ahorro de energía, la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, el abandono de sustancias afectadas de uso limitado, la reducción de elementos volátiles en los procesos de pintura, el ahorro de agua y el adecuado tratamiento de los residuos generados.

Para darles una indicación muy rápida de lo que estamos haciendo a nivel global, las emisiones totales de CO<sub>2</sub> derivadas del consumo de energía por unidad vendida han caído en un 20% desde el año 2000. Esto da como resultado, no solo una significativa reducción del impacto medio ambiental, sino que además supone, como es lógico, una reducción importante de costes.

Pero, ¿cómo intentamos reducir las actividades que no son propias de producción? Por ejemplo, Toyota en España no tiene fábricas. Somos solo una división comercial, y aquí también tomamos acciones de cara a reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> a través del ahorro de energía.

En coincidencia con el «*Día Mundial Medio Ambiental*», que es el 6 de junio, hemos creado un slogan que se llama «*Think and act*», «Piensa y Actúa», poniendo en marcha un importante número de iniciativas en nuestras actividades para reducir el consumo de energía.

El interés y respuesta de todos los empleados es enorme, proporcionando muchas buenas ideas que dan como resultado sustanciales reducciones de energía y el aumento de la atracción de las personas a este tipo de acciones, al comprobar que sus esfuerzos pueden contribuir en la reducción del volumen de emisiones.

Por citar solo un ejemplo de estos resultados del «*Green month*» en Toyota ESPAÑA, el pasado año supuso una reducción del 4% del consumo de energía eléctrica en el bimestre junio-julio comparado con el mismo bimestre del año anterior, del 2004. Solamente lo conseguimos a través de la instalación de sensores de presencia en las áreas de reuniones, y por la actuación de los empleados concienciados en apagar la iluminación y los equipos de aire acondicionado cuando no los utilizan.

Este año repetimos lo que llamamos «el mes *Verde-Medioambiental*». El slogan de este año es el «*Switch off*», «*Apaga*». Hemos hecho unos postres, que se han situado en todos los rincones de nuestras oficinas, para concienciar a la gente en el ahorro energético. Mandamos todos los viernes mensajes relacionados con el asunto para mantener perfectamente activos a los empleados, de cara a la concienciación del ahorro energético.

Volviendo al esquema inicial veamos el tema de la *Comunicación*, un poco y en grandes líneas, la labor que hacemos para la concienciación del *desarrollo sostenible*.

La idea de Toyota es comunicar los logros obtenidos de una manera directa, abierta y honesta, a través de una participación en numerosas actividades de desarrollo sostenible, como es nuestra participación en este foro.

Demostramos nuestro fuerte compromiso hacia el *desarrollo sostenible*.

En Europa hacemos un *informe medioambiental*. Hemos hecho cuatro ediciones, desde 2001 hasta 2004. Ahora, por primera vez, en el 2005 el *informe medioambiental* es también un *informe de desarrollo sostenible*. También hacemos folletos y publicaciones corporativas, con nuestras actividades en Europa. Colaboramos de manera activa con numerosas ONG's, especialmente en las áreas de formación y educación medioambiental, y también en las áreas de seguridad y conducción ecológica y amigable.

Como conclusión me gustaría compartir lo que nosotros creemos que es firmemente importante, y es el punto de vista de Toyota.

Creemos en Toyota, como compañía responsable que es, que debemos esforzarnos en lograr la «*movilidad sostenible*». Como he tratado de explicar,

ello es inherente a nuestra cultura, a nuestras estrategias de producto y producción, a nuestro compromiso de invertir en tecnología de movilidad sostenible a largo plazo. Creemos que el reto del cambio climático puede ser efectivamente abordado con tecnologías creativas y el adecuado posicionamiento de todas las partes involucradas a través de una estrecha colaboración entre todas ellas.

Como resumen de todo lo expuesto citaré unas palabras de nuestro presidente Sr. *Okuda*: «Toyota realizará un crecimiento sostenible mientras que contribuya al desarrollo de la industria mundial del automóvil, guiada por una primordial creencia en el valor de la competición y la cooperación».



# BANCO PASTOR: UNA PERMANENTE BÚSQUEDA DE LA «SENSIBILIDAD» CORPORATIVA

ALEJANDRO KOWALSKI

Director de Comunicación de Banco Pastor

Realizar o no acciones de Responsabilidad Social Corporativa es una decisión estratégica. Definir la Responsabilidad Social Corporativa para una empresa es una decisión de futuro, no un ejercicio académico.

En Banco Pastor creemos que La Responsabilidad Corporativa pasa primero por la casa, después por los más próximos, por el vecindario y finalmente allí por donde crecemos. Al igual que las personas, las empresas pueden, si quieren, revertir en la sociedad lo que ésta les ha dado, o sea: realizar una acción «socialmente responsable», cuando ya han acabado los deberes en casa. Así de simple. Esto resume a grandes rasgos la filosofía que se aplica en Banco Pastor.

Históricamente nuestra entidad fue sensible con sus profesionales y con sus vecinos, por eso creció, tuvo éxito e impulsó, entre otras muchas iniciativas, la Universidad de Arquitectura de La Coruña, la Escuela de Ingenieros de Vigo, Fenosa, Reganosa o la Fundación Barrié, de la que después hablaré, ya que forma parte de uno de nuestros principales pilares de Responsabilidad Corporativa.

Cuando se acometieron estos proyectos era un momento en el que la inversión privada en Galicia jugaba un papel fundamental en el desarrollo de nuestra comunidad y Banco Pastor estaba ahí para contribuir.

Es un debate de moda el resaltar la mayor o menor «galegitude» de las empresas, o lo que unas u otras han hecho por nuestra tierra, de quién es más o menos gallego. Las iniciativas y proyectos de Banco Pastor, y sus presidentes, hablan por sí solas sobre la vinculación, el apoyo y el cariño a Galicia. Como también, y principalmente, el hecho de que Banco Pastor nació en Galicia, creció en Galicia, contrató y contrata en Galicia. Ahora, además, crecemos más allá de nuestras fronteras, dando miras, alcance y proyección a una empresa cuya historia está en Galicia. Por ello, y porque queremos y tenemos que seguir creciendo, competimos también más allá de nuestras fronteras, como hacen todas las empresas líderes del mundo, desde las americanas hasta las japonesas, coreanas o europeas.

Actualmente, gran parte de nuestros esfuerzos responsablemente corporativos, dentro de Banco Pastor, se centran en nuestros más de 4000 profesionales. El pasado mes de junio iniciamos un Plan de Incentivos, en forma de

acciones, que se suma a los otros planes de incentivos con el que ya contamos los que trabajamos en él. Nuestro plan de incentivos es para toda la plantilla y excluye a los consejeros ejecutivos, incluido el Presidente, de quien surge esta iniciativa.

José María Arias, nuestro presidente, siempre dice que «Los planes se diseñan con la cabeza, pensando a largo plazo, y se ejecutan día a día con el corazón». Así se puede definir el desarrollo y diseño de cada área de Banco Pastor, incluida la Responsabilidad Corporativa o Sensibilidad Corporativa.

Hemos apuntado que Banco Pastor busca definirse como una persona a la hora de desarrollar su acción de Responsabilidad Corporativa. De manera gráfica podemos afirmar que somos el hermano mayor de la familia y nuestra primera «responsabilidad» es con nuestros profesionales, para que no pierdan su trabajo. Todo ésto debería ser ya suficiente «responsabilidad corporativa». Una empresa debe tener claro que su objetivo es crecer, sin crecimiento no hay trabajo, dar trabajo a 4000 empleados es una gran «responsabilidad». El crecimiento profesional, y personal, no existe sin crecimiento empresarial.

Pero, añadamos que, como Banco Pastor ha alcanzado un importante éxito empresarial, queremos y podemos traducir nuestra responsabilidad en acciones encaminadas a la sociedad en su conjunto. Algo que en nuestro caso es voluntario y llevamos haciendo desde nuestros inicios, y más visiblemente con la creación de la Fundación Pedro Barrié de la Maza en 1966.

Éste es un paso más en la estructuración y definición de nuestra estrategia de RC. Y aquí es donde confluyamos con las definiciones más populares de responsabilidad social corporativa. Aunque el origen moderno de la Responsabilidad Social Corporativa puede datarse en 1953, cuando el americano Howard R. Bowen escribió «La responsabilidad social del hombre de negocios», Hobbes, Locke o Rousseau ya apuntaban en 1760 la esencia de lo que ahora es la definición extendida de Responsabilidad Corporativa: la necesidad de las empresas y la sociedad de co-existir y contribuir al bienestar de ambos. En este sentido, para nosotros la cercanía es clave en la aplicación de nuestra responsabilidad. Por ello empezamos con nuestros empleados y después actuamos sobre la sociedad.

Por que los empleados, y después la sociedad, son las claves de la personalidad de nuestra responsabilidad corporativa. Por que así es la personalidad de nuestros líderes. La manera de ser de nuestros tres últimos presidentes impregna a Banco Pastor como «persona» y también como «empresa». Para nuestros líderes, y por lo tanto para Banco Pastor, la responsabilidad corporativa no es un instrumento de marketing *per se*. La responsabilidad corporativa, denominación que no comparto porque denota cierta obligatoriedad cuando no debe ser así, es para Pastor una fuente de diferenciación silenciosa que desarrolla nuestra marca y le da valores que se perpetúan a largo plazo.

El valor económico de la responsabilidad lo encontramos en la motivación, identificación y rendimiento de nuestros profesionales. El valor social de la responsabilidad lo buscamos en la creación de la descripción de Banco Pastor como persona, no sólo como empresa que compra, vende, gana, se expande y crece.

La sensibilidad corporativa para Banco Pastor es voluntaria, a largo plazo y define nuestra reputación, nuestra credibilidad y transmite confianza, sin convertirse en una herramienta netamente de promoción.

En la definición de Responsabilidad Corporativa de Banco Pastor siempre aparece una palabra: Sensibilidad. Sensibilidad hacia la sociedad. Una sensibilidad vital a la hora de conformar nuestra marca.

¿Qué significa que siempre recalquemos la palabra «sensibilidad»? significa que a la hora de definir acciones, actividades, proyectos y programas, debemos buscar ser sensibles con todos los «*stakeholders*» que rodean nuestras decisiones.

¿Nos equivocamos? Si. Las personas se equivocan. Las empresas, en tanto en cuanto buscan ser personas también se equivocan. Para Banco Pastor ésto es positivo. Edison se equivocó tres mil veces antes de crear la primera bombilla. «Cada error —dijo Edison— es un paso hacia adelante». La equivocación es síntoma de movimiento, algo que es, sin duda, una virtud.

Este movimiento nos lleva a desarrollar herramientas de RC que infundan un sentido compartido, entre nuestros profesionales, de apoyo social sobre el proyecto empresarial.

Y esto me lleva a hablar, brevemente, de una de nuestras principales herramientas de Responsabilidad Social: La Fundación Pedro Barrié de la Maza.

Lo primero que hay que apuntar es la peculiar relación entre el Banco y la Fundación Barrié. Al contrario que la modalidad extendida en la que la empresa es dueña de la Fundación, en nuestro caso es la Fundación la que es dueña del banco. Para hacer ésto posible, Pedro Barrié de la Maza al crear la Fundación siendo presidente de Banco Pastor, decidió traspasar, voluntariamente, todas las acciones del Banco a la Fundación, convirtiéndola, de hecho, en dueña de Banco Pastor. Actualmente la Fundación cuenta con el 40% de las acciones de la entidad.

Esta peculiar relación no hace sino enfatizar el carácter de altruismo y total voluntariedad de Banco Pastor en el ámbito de la Responsabilidad Corporativa. En pocas palabras: lo hacemos voluntariamente, porque creemos en ello. Así, la Fundación desarrolla todas sus actividades de forma independiente del Banco.

La Barrié, como muchos la llaman fue, por ejemplo, pionera en impulsar el debate de «la transparencia», siendo la primera en publicar los resultados financieros y contratar a unos auditores externos independientes.

Los programas de la Fundación cubren áreas como la educación, la investigación, la cultura o el apoyo social. La escuela de arquitectura de la Universidad de La Coruña es un ejemplo de impulso educativo, las conocidas becas de estudio en el extranjero son otro.

La reconstrucción de los instrumentos del Pórtico de la Gloria de la Catedral de Santiago o las continuas exhibiciones y conciertos son ejemplos, de los muchos que hay, de apoyo en áreas como la investigación o la cultura. Actualmente se puede ver en la sede de La Coruña una exposición «Sin título» del arte del Siglo XX con obras de Marcel Duchamp o Andy Warhol.

Para no alargarme más me gustaría apuntar que la Responsabilidad Corporativa es necesario integrarla en la gestión de la empresa y el futuro de la marca. Esta integración dará a la empresa una ventaja competitiva al lograr que la Responsabilidad Corporativa trabaje en la mejora de la REPUTACIÓN, sin la cual no existiría cultura corporativa, ni ventas, ni crecimiento, ni éxito empresarial y por lo tanto no habría futuro.

# EL PROGRAMA DE RSC EN GADISA

ROBERTO TOJEIRO

Vicepresidente Ejecutivo de Gadisa

El objetivo fijado por Gadisa en su programa de responsabilidad social corporativa es el cumplimiento equilibrado de las responsabilidades en materia económica, social y medioambiental sobre la base de un criterio de sostenibilidad.

Respecto a los recursos humanos y a las medidas adoptadas en beneficio de los más de 5.400 trabajadores, de los que 3 de cada 4 son mujeres, Gadisa promueve la conciliación de la vida laboral y familiar. De hecho, 1.008 empleados disfrutaban de horarios adaptados.

La empresa de distribución realiza también un esfuerzo especial en la formación de sus trabajadores mejorando su capacitación profesional y ofreciendo un mejor servicio en todos sus puntos de venta. Más de 2000 personas recibieron cursos de formación durante el año 2005, lo que supone en torno a un 40% de la plantilla.

La prevención de riesgos laborales y la seguridad en los centros de trabajo son dos aspectos a los que Gadisa concede gran importancia, así como a la promoción interna de sus trabajadores. En el 2005 promocionaron 456 personas.

La empresa también ofrece a sus trabajadores seguridad y estabilidad, fruto de su política de crecimiento en firme y sostenido.

Por otra parte, Gadisa se ha adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, cuyo fin es promover la creación de una ciudadanía corporativa global que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial con los valores y demandas de la sociedad. Este pacto funciona como una red integrada de trabajo en el que las más de 700 empresas participantes de 54 países de todo el mundo, la ONU, sus organizaciones sectoriales, ONG'S y las uniones sindicales internacionales impulsan sus objetivos y principios.

Respecto a la atención a diversos grupos sociales, Gadisa tiene en vigor varios convenios con la Xunta de Galicia. Hace unos meses, suscribió un protocolo de colaboración para la reinserción laboral de mujeres maltratadas, con el que asumió el compromiso de colaborar en su formación y la responsabilidad de incluirlas en los procesos de selección. La empresa también tiene un convenio de colaboración con el organismo autonómico para contribuir a erradicar el maltrato infantil.

A través de la Xunta, la empresa de distribución también colabora con más de 8.000 familias numerosas, que se benefician de un programa de descuentos en los puntos de venta y, asimismo, contribuye con 216 litros de leche durante un año a las familias con partos múltiples.

Por otro lado, Gadisa aporta 25 toneladas de alimentos anuales a la Cocina Económica de A Coruña, que le permite a ésta distribuir 62.000 raciones de comida, y próximamente firmará un convenio de colaboración con la Asociación de Bulimia y Anorexia, que se encarga de la recuperación física, psíquica y psicosocial de 60 pacientes de Galicia y León.

La empresa de distribución también colabora con las organizaciones no gubernamentales Cruz Roja, Asociación Contra el Cáncer, Cáritas, UNICEF, Aldeas Infantiles, Manos Unidas, Intermón Oxfam, Donantes de Sangre y la Cocina Económica. Asimismo, es patrono de la Fundación Galicia Emigración, que atiende a emigrantes con problemas, emigrantes retornados y últimamente está colaborando en la asistencia a la inmigración en general. Asimismo, desarrolla actividades específicas dirigidas a niños, amas de casa y a la tercera edad.

En el 2005, Gadisa colaboró con 347 iniciativas relacionadas con la música, la cultura, el deporte, el comercio y las organizaciones no gubernamentales y apoya aquellos acontecimientos de gran interés social, cultural y deportivo en las comunidades en las que está presente, como los distintos años xacobeos o la Vuelta al Mundo a Vela – Galicia 2005-2006.

En cuanto al desarrollo empresarial en un entorno sostenible, Gadisa continúa adoptando medidas para contribuir a preservar el medio ambiente. Una de ellas es un proyecto para utilizar biodiesel en su flota de 120 camiones en el plazo de un año. Esto significará sustituir más de 200.000 litros anuales de combustible fósil por renovable y, de este modo, reducir la contaminación.

Paralelamente, Gadisa desarrolla un sistema de reciclaje y reutilización de materiales, que en el 2005 le permitió reciclar 3.636 toneladas de cartón, 407 de plástico y 481 de madera y realizar más de 4.000.000 de movimientos con cajas de plástico y 1.451.000 de contenedores reutilizables, que sustituyen a otros tantos de un único uso.

Por otra parte, ofrece a sus clientes un amplio surtido de más de 200 referencias de productos ecológicos.

En su programa de responsabilidad social corporativa, Gadisa concede una gran importancia a la transparencia en la gestión, que se basa en ofrecer una amplia información externa y cercana, desarrollo de un código de ética empresarial real, óptimas relaciones con los proveedores, conseguir un grado de satisfacción alto entre los accionistas, una investigación de mercado permanente y un esmerado servicio de atención al cliente.

La cercanía al cliente es otro de los objetivos de Gadisa, que cumple con la apertura de nuevos puntos de venta más próximos y adaptados a las necesidades de los consumidores y de la sociedad actual, con modernas instalaciones y horarios muy amplios.

Asimismo, los puntos de venta de Gadisa ofrecen a sus clientes la calidad garantizada de todos los productos, un amplio y adecuado surtido, un servicio y trato esmerado, así como la mejor relación calidad/precio.

Gadisa, empresa con capital 100% gallego y líder de distribución del Noroeste Peninsular, cuenta con 190 Supermercados Gadis, ubicados en Galicia y Castilla y León, 201 supermercados Claudio franquiciados, 10 Centros Comerciales Haley y 12 establecimientos mayoristas Cash&Carry IFA.

La empresa de distribución, 12º operador del sector (7º nacional) y cuarta compañía más importante en Galicia, facturó el ejercicio pasado 850 millones de euros, un volumen de ventas que se ha triplicado en los últimos 10 años.



CAPÍTULO 8:  
CONSUMO RESPONSABLE EN ESPAÑA



# AVANCE INFORME FORÉTICA 2006

JAIME SILOS

Director de Desarrollo Corporativo de Forética

Uno de los principales compromisos de Forética va más allá de la difusión del concepto de la Responsabilidad Social de la empresa. Somos conscientes de que de nada serviría una dialéctica basada en generalizaciones categóricas acerca de la *bondad* de la RSE y en cómo ésta sería capaz de *generar valor para la sociedad* en sentido amplio. Se trata más bien de generar conocimiento útil para todos los agentes dinamizadores (y por qué no, detractores) de esta filosofía de gestión. Por ello, Forética realiza cada dos años un riguroso estudio de mercado acerca de las tendencias existentes en la gestión de la RSE, y cómo éstas impactan en el ciudadano. Así surgen los Informes Forética.

Los resultados de este tipo de informes siempre dejan una situación tibia cuando existe una implicación emocional con el objeto del estudio. El pensador escocés David Hume hablaba del fenómeno de la falacia naturalística como aquel paso –ilegítimo– por el que se extrae el «deber ser» del «ser», esto es, decir cómo deben ser las cosas en función de cómo ya son en la realidad. Frecuentemente en el campo de la Responsabilidad Social se produce un fenómeno inverso pero que guarda relación con el anterior: Interpretar la realidad no como ciertamente es, sino *como quisiéramos nosotros que fuera*. En el origen de este fenómeno está, con frecuencia, el idealismo como figura distorsionadora. Por ello, para la elaboración de los Informes Forética, tratamos de emplear el mayor rigor y diligencia en el diseño y ejecución de nuestros estudios. De la misma manera, invitamos a nuestros lectores que se abstraigan de ideas preconcebidas y *objetivos subjetivos* al analizar los resultados.

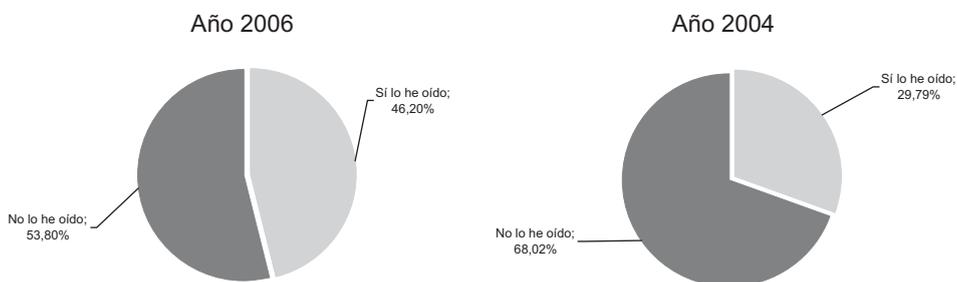
El análisis presentado en el Curso de Verano de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo organizado por Forética, corresponde a un extracto del Informe Forética 2006, que a modo de adelanto sirvió para plantear el debate acerca de la situación del ciudadano en España respecto de la RSE. En esta transcripción vamos a tratar de resumir los puntos más importantes que se destacaron en la presentación del día 15 de julio de 2006.

## **LA NOTORIEDAD Y NITIDEZ DEL CONCEPTO AUMENTAN DE MANERA SIGNIFICATIVA**

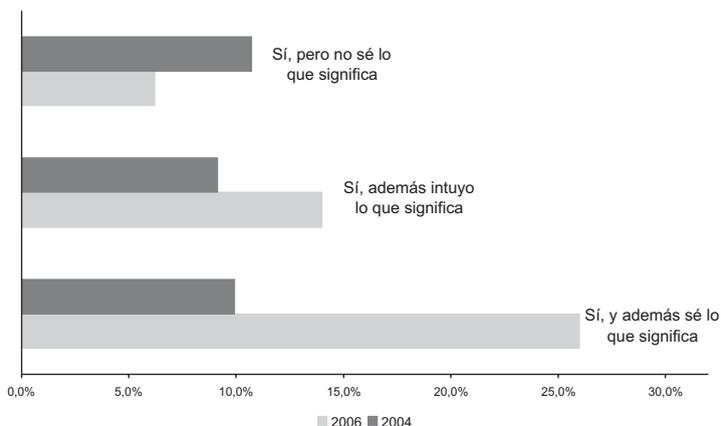
La penetración del concepto ha experimentado un fuerte avance en los últimos dos años. En el año 2004, fecha de publicación del anterior Informe Forética, casi un 70% de la población vivía ajena a esta corriente empresarial.

En la actualidad, el nivel de conocimiento del fenómeno ha experimentado un incremento del 55%, alcanzando al 46,20% de la población. Es importante destacar que el fenómeno de la RSE ha tenido una presencia residual en los medios de comunicación generalistas (prensa y televisión). Son los medios especializados (económicos principalmente) los que han realizado un mayor seguimiento de este fenómeno.

¿Ha oído alguna vez la expresión "Responsabilidad Social de la empresa" (o "Responsabilidad Social corporativa")?



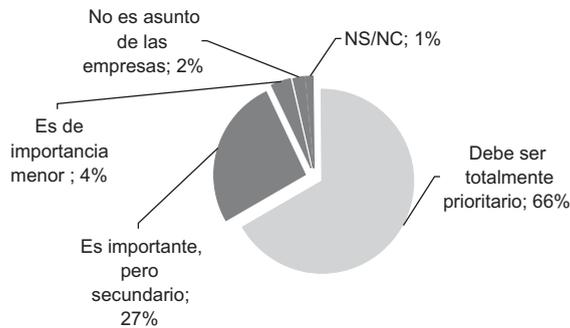
Igualmente importante es el hecho de que esta mayor generalización ha venido acompañada de una profundización en el conocimiento del concepto. Más de un 25% de los encuestados declara saber con una certeza razonable en qué consiste la RSE. Esta cifra aumenta significativamente si consideramos a aquellos que creen conocerla basándose en la memoria o en la mera intuición.



## ATRIBUTOS DE LA BUENA EMPRESA

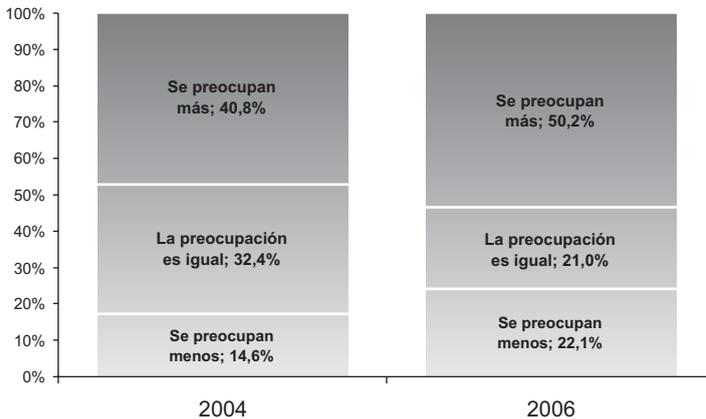
Para una amplia mayoría de la población (67%), la RSE debe ser uno de los aspectos prioritarios de gestión empresarial. Tanto es así que la RSE (relación con empleados, gestión ética, respeto al medio ambiente, etc.) se configura como el segundo factor en importancia a la hora de valorar positivamente una empresa, siendo solo superado por el factor servicio (calidad, precio, atención). Otras variables de la gestión quedan por detrás, como son los resultados económicos, el crecimiento etc.

Grado de importancia de la RSE en la gestión de las empresas



A medida que la RSE entra en la agenda de la conciencia ciudadana, se registra una mejora en la percepción de la conducta de las empresas de cara a la sociedad y el medioambiente.

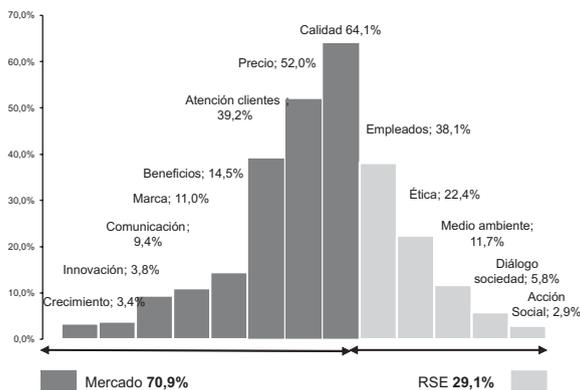
En los últimos dos años. ¿Percebe que las empresas, en términos generales, se preocupan más por la sociedad y el medio ambiente?



Esta es la primera vez que los optimistas (perciben una mejoras en la preocupación de las empresas) batan a los pesimistas (se preocupan igual o menos). No obstante, no hay que lanzar las campanas al vuelo. Se advierte una creciente polarización a la hora de evaluar el interés de la empresa por la RSE. Desde el momento en que la RSE comienza a configurar un elemento de juicio para el ciudadano (y aumenta el conocimiento del fenómeno), la valoración de las empresas comienza a desplegarse hacia los extremos. Aumentan los optimistas, pero también aumentan los más críticos.

Las áreas de interés para el ciudadano han sido estudiadas para poder extraer cuáles son los atributos que componen la imagen de buena empresa a los ojos del ciudadano. El siguiente gráfico distingue los atributos que se pueden considerar como variables de competitividad de mercado (calidad, atención al cliente, precio, beneficios), frente a variables más vinculadas a la RSE (empleados, ética, medio ambiente etc.). En este sentido, un 30% de los atributos de buena empresa son aportados por variables de gestión de la RSE. No conviene olvidar que el consumidor es ante todo eso, consumidor y que las variables de mayor peso giran en torno a la propuesta de valor de la empresa en el mercado (calidad, precio y atención al cliente).

¿Qué aspectos son para Vd. más importantes a la hora de valorar positivamente una empresa, para que podamos estar hablando de una buena empresa?

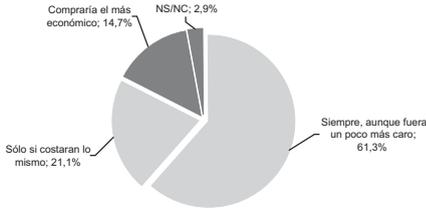


## EL CONSUMIDOR RESPONSABLE, UN NICHOS DE MERCADO EN EXPANSIÓN

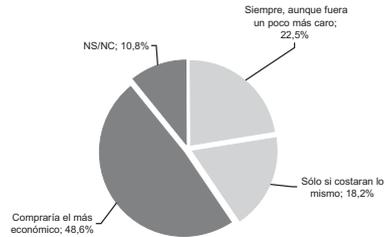
Uno de los puntos centrales de nuestro estudio se centra en analizar el impacto de la RSE en el consumo. No debemos restar importancia a la figura del consumidor como agente dinamizador de la responsabilidad social. Una fría respuesta del consumidor a los estímulos de RSE puede conducir a una pérdida de interés por el desarrollo de este fenómeno por parte de las empre-

sas, que ven en la RSE una oportunidad para reforzar su imagen de buena empresa.

Ante dos productos similares, imagine que tiene la certeza de que uno proviene de una empresa socialmente responsable, y del otro no sabe nada a este respecto...¿Cuándo compraría el más responsable?



¿Qué cree que respondería de manera general el consumidor medio español a la pregunta anterior?

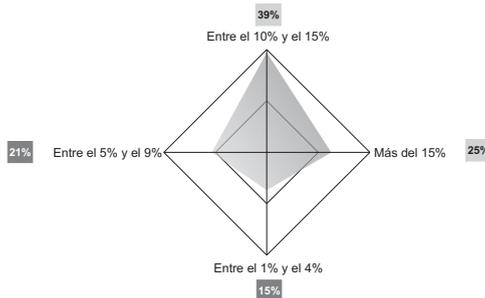


Nuestro análisis trata de evaluar desde el punto de vista actitudinal, la predisposición por parte del consumidor a discriminar empresas y productos en función de su desempeño a nivel social y ambiental. La respuesta, no obstante, a si en alguna medida estaría dispuesto a premiar a través de la compra, incluso pagando un precio mayor por un producto socialmente responsable, tiene una gran complejidad.

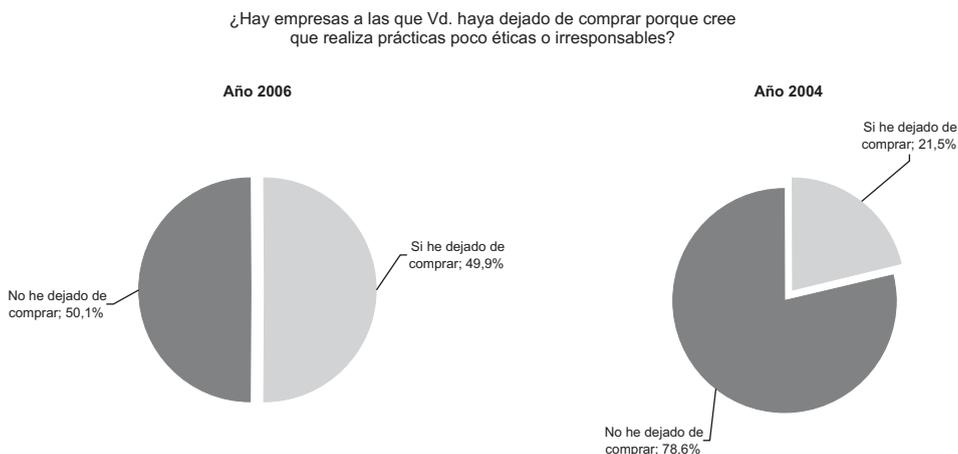
Ocho de cada diez españoles adquiriría un producto proveniente de una empresa responsable si tuviera algún tipo de certeza. Incluso dos de cada tres dice estar dispuesto a pagar un poco más por tal producto. De esta manera expresa el consumidor su predisposición (actitud).

Sin embargo, cuando se le pide que evalúe al consumidor medio en España se produce un fuerte desplazamiento de la muestra hacia el sector que representa a los que siempre comprarían el producto más barato (conducta) independientemente de si proviene o no de una empresa *responsable*. Ciertamente, como ocurre en muchos otros campos de la sociología, la conducta no necesariamente sigue a las actitudes.

Incremento de precio asumible por aquellos que estarían dispuestos a pagar más por un producto "responsable"



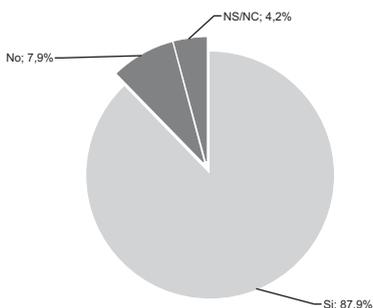
Una variable que ha aumentado de manera espectacular ha sido la discriminación directa de empresas por convicciones éticas. Uno de cada dos ciudadanos confiesa haber penalizado empresas por sus prácticas poco éticas o irresponsables, frente a uno de cada cinco en 2004.



Uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta el consumidor es la falta de información y tan importante como lo anterior, la complejidad de su interpretación, de cara a discriminar empresas responsables de irresponsables. La cifra de consumidores que estarían dispuestos a dejar de consumir productos de empresas *irresponsables*, subiría del 50% al 90% si tuviese el conocimiento necesario.

Esto viene a refrendar el hecho de que el 87% de los ciudadanos vería con buenos ojos a una empresa que hubiese sido certificada por una auditoría externa independiente en aspectos de ética y RS en la gestión.

¿Vería con buenos ojos a una empresa que hubiese sido certificada por una auditoría externa independiente en aspectos de ética y RS en la gestión?



## CONCLUSIÓN

El ciudadano comienza a tener una conciencia responsable. Un progresivo incremento en la penetración del concepto muestra un creciente interés. Esto es una ventaja para aquellas empresas que son capaces de trasladar al consumidor su imagen de consumo responsable. La otra cara de la moneda es que un mayor conocimiento y escrutinio por parte del consumidor hace incrementar el nivel de exigencia (y espíritu crítico), de manera que cada vez va a resultar más difícil para la empresa formular estrategias de *campeón de la RSE*.

Los consumidores asimismo reclaman una gestión activa e integral de la RSE. Es decir, que no se plantea de manera separada de la actividad ordinaria. La honestidad en la oferta comercial, el precio y servicio se mezclan con las relaciones con los recursos humanos o la ética de la gestión.

A medida que crece la sofisticación del consumidor aumenta el papel de discriminación de la RSE en la decisión de compra. No obstante, las empresas deben permanecer competitivas en el mercado.

El ciudadano demanda herramientas que faciliten su valoración de la conducta de las empresas. El 87% considera una certificación como un elemento diferencial.

El fenómeno de la RSE en el consumidor todavía es emergente y, en este sentido, necesita madurez y consolidación. Pero sea como fuere, el papel del consumidor va a ir ganando importancia con el tiempo.



CAPÍTULO 9:  
CONCLUSIONES



# BAJANDO LA RSE AL TERRENO DE JUEGO. CONCLUSIONES DEL CURSO

GERMÁN GRANDA

Director del Curso

ANA MEDINA

Secretaria del Curso

## 1. LAS NUEVAS INICIATIVAS DE RSE

### 1.1. El impulso de la Administración Española

Las empresas llevan casi una década debatiendo sobre políticas de RSE en España, generando un debate que ha tardado en implicar a los poderes públicos. Hace algo más de dos años, el PSOE lo incorporaba en el programa electoral como uno de los objetivos prioritarios de su agenda, consciente de la importancia que generaba este fenómeno. Tras la victoria socialista de marzo de 2004, el Gobierno de Rodríguez Zapatero decidió diseñar una política de fomento de la RSE tras escuchar las conclusiones de una subcomisión parlamentaria (creada en el Congreso a tal efecto), el Foro de Expertos (heredado de la etapa popular, pero al que dio un impulso ampliando a 47 el número participantes con la inclusión de representantes de instituciones, ONG y varios ministerios) y la incorporación de la RSE al debate del Diálogo Social.

El diputado Ramón Jáuregui, presidente de la subcomisión parlamentaria, repasó las conclusiones aprobadas a finales de junio por este órgano tras año y medio de debate. El consenso alcanzado entre todos los partidos políticos, y tras escuchar la opinión de representantes de 60 organizaciones, se ha plasmado en 30 constataciones y 58 recomendaciones al Gobierno en materia de RSE, propuestas que incluyen estímulos fiscales para su impulso, sistemas de verificación, medidas de inclusión laboral de discapacitados o de igualdad de oportunidades, o la necesidad de aplicar criterios de sostenibilidad en los procesos de adjudicación o de contratación de las Administraciones públicas.

Todo ello sin olvidar el carácter voluntario de la RSE, voluntariedad que ha dejado patente el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, tras las dudas iniciales, que hicieron que se generara una respuesta de las empresas, apelando a que no debían ser normas de obligado cumplimiento, sino que la autorregulación empresarial debía marcar la pauta.

Juan José Barrera, director de la Economía Social del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y presidente del Foro de Expertos, recalcó esa volun-

tariedad. Barrera anunció en este curso que el impulso a la RSE por parte del Gobierno se plasmará, posiblemente a finales de 2007, en la creación de un Consejo de Responsabilidad Social, un órgano consultivo del Ejecutivo que reunirá a las partes interesadas en estas políticas: empresas, trabajadores, organizaciones y administraciones. El Gobierno considera que la Administración debe dar ejemplo. En este sentido, el Ejecutivo español ha aprobado diversas medidas para ser también socialmente responsable. Entre ellas, el Plan Concilia, la Ley de Igualdad, el Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y, en un futuro, la Ley de Contratos del Sector Público, que actualmente es un anteproyecto de ley.

## **1.2. La Comunicación de la Comisión europea sobre RSE**

El director de la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, uno de los principales expertos europeos en RSE, viajó desde Bruselas para desgranar en el curso los detalles de la Comunicación publicada en marzo por el Ejecutivo comunitario para impulsar las iniciativas empresariales en esta materia. Sin notables variaciones con respecto a la anterior Comunicación, reconoce sin embargo el papel fundamental de la iniciativa empresarial, su carácter voluntario (cuyo marco de promoción debe fijar cada Estado miembro) y la necesidad de impulsarla entre las pymes, siempre con la estrecha colaboración entre todos los grupos de interés.

## **1.3. El Código Conthe**

Mención aparte merece, por su repercusión en el mundo empresarial, el denominado Código Conthe, que toma su nombre de Manuel Conthe, presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), el órgano regulador de las bolsas españolas. Uno de los miembros del Comité que lo elaboró, Jesús Caínzos, habló de este código, publicado recientemente y tras un retraso por las presiones de las grandes empresas cotizadas.

El Código muestra avances notables en materia de Gobierno Corporativo, eliminando por ejemplo los blindajes de las juntas de accionistas, donde se debe debatir el sistema de remuneración del consejo y nombrar por separado a cada uno de sus miembros. También recoge aspectos importantes como la obligación de definir cuáles son las funciones indelegables del consejo, que no pueden ser aprobadas o autorizadas por otros comités. Entre ellas figura la RSE, por considerarla estratégica, como consecuencia de su impacto en la imagen y resultados de la compañía.

El Sr. Caínzos afirmó que su aplicación supondrá mejoras en el gobierno de las empresas, aunque también habló de un código a corto-medio plazo, ya

que dentro de unos años éste se quedará obsoleto y necesitará una renovación para recoger algunas de las propuestas que ahora las grandes cotizadas no se han atrevido a aceptar. Los grandes grupos, por ejemplo, han conseguido que se retrase de 2007 a 2008 la obligatoriedad de que las empresas expliquen en su memoria de sostenibilidad hasta qué punto cumplen el Código.

#### **1.4. La Alianza Europea para la RSE**

En marzo de 2006 se ha presentado junto a la nueva Comunicación de la Comisión Europea, la Alianza Europea por la RSE con dos aspectos fundamentales: enlaza con la estrategia de responsabilidad social europea para 2010 donde se establecen ocho compromisos basados en la contribución de las empresas al crecimiento y a generar más y mejor empleo; y consolida dicha estrategia con un enfoque dirigido más hacia la innovación que al tradicional de transparencia.

La Alianza establece tres puntos principales de acción: sensibilización acerca de la innovación, retos y tendencias futuras de la RSE en Europa, el desarrollo de «*laboratory meetings*» y *Encuentros de alto nivel* entre los primeros niveles de las empresas y los comisarios europeos de empresa y de empleo y asuntos sociales. El primer punto de control del estado de evolución de la Alianza se establecerá en enero-febrero del 2007.

## **2. EL IMPULSO DE LAS EMPRESAS**

### **2.1. Gestión y comunicación**

Tras un planteamiento más teórico, el curso ha retratado, sobre todo, experiencias de las empresas en RSE.

Experiencias que han tenido como denominador común el diálogo con los stakeholders o grupos de interés (trabajadores, clientes, proveedores, la propia sociedad), la necesidad de la incorporación de herramientas para su evaluación y, fundamentalmente, la integración de la RSE en la gestión empresarial, incluyendo su incorporación a los debates del consejo de administración, el máximo órgano de la compañía.

Las empresas han asumido la idea de que la RSE es estratégica para su futuro porque tiene retornos para la organización en varios aspectos, sobre todo de imagen, pero también en términos económicos. Las compañías contaron sus experiencias. En algunos casos, como ADIF, desde una concepción más estratégica a la hora de integrar la RSE en la gestión, o en la comunicación, en el caso de Ferrovial.

Las experiencias más concretas han abarcado aspectos como: el medio ambiente, con Toyota; la importancia de la comunicación, con Novartis; el papel de los recursos humanos, con Sanitas; la cadena de proveedores, con Inditex y SGS; iniciativas que han dado un giro estratégico situando al cliente como centro de las decisiones de RSE, como Caja Navarra; o cómo dirige Indra su política de RSE, que le ha llevado a incorporar recientemente a la primera mujer a su consejo de administración, Isabel Aguilera, directora general de Google en España. Su principal misión: reportar al consejo todas las iniciativas de RSE que se realicen en la empresa y proponer otras nuevas.

También se ha abordado el reto de la reestructuración responsable de la mano de Sanofi y Forética, en un taller práctico sobre cómo gestionar una crisis empresarial, como es una deslocalización y el traslado de una fábrica. Otros aspectos que se desarrollaron en los talleres son: las políticas de acción social en Union Fenosa, o las alianzas empresariales para erradicar problemas globales en el caso de MSD y su lucha contra el SIDA en África cuando se cumplen 25 años del descubrimiento de esta pandemia.

## **2.2. Inversión socialmente responsable**

La importancia que las empresas dan a la RSE se ha trasladado a los mercados. Un dato: 27 de las 35 empresas del selectivo Ibx 35 hacen mención a los riesgos no financieros en su memoria de sostenibilidad.

La creciente importancia de la inversión socialmente responsable, se ha traducido en la aparición de distintas fórmulas, desde los fondos solidarios al nacimiento de la banca ética. Grupo Santander, Banco Pastor, Caixa Galicia y Core Ratings mostraron evidencias prácticas de estos avances. Aunque sólo un tercio declara conocer estos productos, según Economistas sin Fronteras, los ciudadanos se muestran dispuestos a utilizar este canal, equiparándose así a los grandes inversores institucionales (fondos de pensiones anglosajones). Muchos de ellos (sólo en España controlan cerca del 35% de la bolsa) utilizan criterios de sostenibilidad para invertir su dinero y excluyen a empresas con riesgo (tabaqueras, armamento,...), provocando la aparición de índices sostenibles, los dos más conocidos el DJSI de Nueva York y el FTSE4Good de Londres. El último ejemplo lo ha dado la ONU con los Principios de Naciones Unidas para la Inversión Responsable, que señala los criterios por los que se debe regir la inversión socialmente responsable.

## **2.3. Una aproximación geográfica**

Aunque el enfoque resultó fundamentalmente europeo, las ponencias del editor de la revista británica «Ethical Corporation» y de la directora de RSE

de la Fundación Carolina acercaron la visión de la RSE a los contextos latinoamericano y de Asia-Pacífico (fundamentalmente India, China y Australia). Junto con la exposición del caso de MSD en Costa de Marfil, permitió recorrer la visión de la RSE por los cinco continentes y analizar las similitudes y diferencias de enfoque en algunos casos.

Pero también esas diferencias se plasmaron en el propio enfoque local en las Comunidades autónomas españolas. Gadisa por parte de Galicia, Novartis por Cataluña, Grupo Norte por Castilla y León y Llanera por Valencia dieron cuatro perspectivas diferentes de avance de la RSE en sus comunidades.

### 3. INNOVACIÓN

Durante el curso se presentaron también aspectos novedosos. El **Cuaderno Forética** «*Accountability: Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE*», de los autores Vilanova, Lozano y Dinarés, investigadores del IPES (Instituto Persona, Empresa y Sociedad) de ESADE, introdujo la reflexión sobre el alcance de nuevos conceptos que trae la RSE y sus implicaciones.

Además se presentaron las tendencias en consumo responsable con un especial foco en los consumidores gallegos a través de un avance de resultados del **Informe Forética 2006: Situación en España de la RSE**.

Las soluciones de RSE de los recientes ganadores de los Premios europeos del CSR Marketplace celebrado días antes en Bruselas, Caja Navarra, Novartis y Unión Fenosa fueron también presentadas.

### 4. FUTURO

El curso de verano de Forética 2007 revelará si la cargada agenda de la RSE de los próximos meses va mostrando resultados. El éxito del curso, el más numeroso en asistencia de los celebrados en la UIMP esa semana por segundo año consecutivo, muestra el interés creciente por la RSE, así como la calidad de las intervenciones refleja la profundidad en el análisis.

Sólo queda agradecer a los patrocinadores del curso: Caja Navarra, MSD (adicionalmente por la colaboración en el sistema de becas para estudiantes), Novartis, Sanofi-Aventis y Union Fenosa, y a los colaboradores ADIF y Fundación Sanitas, su compromiso con la RSE y al equipo de la UIMP de A Coruña y de Forética por su dedicación.

Les citamos en julio de 2007 para profundizar en el conocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial y presentar los avances más determinantes que surjan durante el año.



## ONCE CONCLUSIONES DE ALUMNOS. LA OTRA CARA DEL CURSO

De los 55 matriculados al Curso de Verano 2006, once alumnos de entre los que fueron becados por Merck Sharp & Dohme y Forética para asistir al seminario, dejaron por escrito sus impresiones al respecto. Estos son pequeños fragmentos extraídos de esos informes, que dan voz al otro lado, a la audiencia que evalúa y asimila enriquecedoras y heterogéneas ideas.

*«Existe una dimensión humana y de comportamiento detrás del cambio empresarial hacia la RSE, y sólo en la medida en que esa dimensión sea correctamente comprendida y gestionada estarán en mejor disposición las organizaciones de poner en marcha sistemas de gestión realmente eficaces.»* (Daniel Carro. Barcelona)

*«Creo que la RSE es todavía una materia desconocida para muchos grupos de la sociedad; falta educación y sensibilización, comenzando por nosotros, los consumidores. Pero también se extraña un cambio en la cultura empresarial y en la visión de éxito.»* (Marta Salguero. Madrid)

*«Mientras no exista una fuerte concienciación para llegar a situaciones similares a las de otros países como los escandinavos, la sociedad no podrá convertirse en ética en su conjunto. Todos aquellos que quieran un mundo mejor, deben comprender que la paz global empieza por la paz individual.»* (Victor Cegarra. El Prat de Llobregat)

*«¿Cuál es el estado actual de la RSE en España? Aunque poco conocida, parece que está destinada a gozar de amplia aceptación por parte de los ciudadanos-consumidores. El reto actual es su integración global en la gestión empresarial así como el uso generalizado de sistemas de certificación estandarizados, como el SGE 21.»* (María Subirana. Oviedo)

*«Abordamos la necesidad de consolidar unos principios, de crear parámetros que nos sirvan de patrón para regular las prácticas que se ejecutan y se contemplan en los informes de sostenibilidad anuales emitidos por las organizaciones. Unos informes que, si se pretende hacer llegar a los ‘stakeholders’ el valor diferenciador que aportan a una compañía, es preciso que estén auditados bajo una misma normativa, sobre la que medir realmente quiénes están llevando a cabo estas prácticas bajo un desarrollo correcto.»* (Verónica Muñoz. Madrid)

*«Si una empresa quiere ser socialmente responsable y no sólo realizar algunas acciones sociales debe ser necesario que toda la sociedad sepa en que*

*consisten la responsabilidad que tiene la empresa con todos ellos y por tanto será necesario encontrar una comunicación fluida alejada de los antiguos medios de comunicación (...) El futuro está en las empresas responsables, ya sin ellas no existe futuro.» (José Félix Domínguez. Sevilla)*

*«Para que los esfuerzos de las empresas líderes en este campo no se evaporen, tengan continuidad en el tiempo e impulsen a otras en la vía de la RSE, se hace necesario cruzar la línea de las audiencias minoritarias con la misma creatividad con la que se desarrollan las acciones de RSE. Pero, ¿estamos preparados, los medios y las empresas, para el cambio? La sociedad, creo que sí.» (Clarisse Udías. Madrid)*

*«(...) Que la primera en dar ejemplo sea la administración pública: reducir la temporalidad (ejemplos actuales código buen gobierno, plan concilia) y exigir RSE en las concesiones públicas por ejemplo. Que la política económica esté basada en el crecimiento económico junto al desarrollo sostenible para generar así cohesión social que provocará la preservación del medioambiente, tener en cuenta nuestras generaciones futuras y una economía más productiva.» (Eduard Blasco. Barcelona)*

*«Indicadores como los establecidos por el Global Reporting Initiative (GRI) alimentarían el posible informe de RSE que podría solicitar la administración para su valoración positiva a la empresa que se presente a un concurso público o que incluso solicite subvención.» (Laura Álvarez. Santiago de Compostela)*

*«El incremento de la implicación y colaboración con el cliente y el hecho de que cerca del 90% del mercado está formado por PYMES que aún no se han subido al tren de la práctica socialmente responsable, nos dejan entrever que nuevas estrategias y/o políticas de RSC, hasta ahora impensables, están por aparecer y esto nos llevará a emprender un particular viaje hacia el futuro, dentro de la gestión empresarial, del que nadie conoce cuál es su destino.» (Mario Ares. Madrid)*

*«El respeto de las leyes constituye el nivel más elemental de la Ética. La Ética es el objetivo, la responsabilidad social empresarial (RSE) es un camino» (Ana Bermúdez. Oviedo)*

Forética es una asociación sin ánimo de lucro cuya finalidad es fomentar la cultura de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones, que cuenta con más de 100 organizaciones y 70 socios personales. Ha desarrollado, con la ayuda de más de 100 expertos, un código de conducta tipo y la Norma de Empresa SGE 21 como marco de actuación, que ha sido reconocida como un referente europeo. Las empresas promotoras de Forética son: Adif, Alares, AstraZeneca, Caja Navarra, Grupo Norte, Fundación SIS, Merck Sharp & Dohme, Novartis, RENFE, Sanofi-Aventis y Unión Fenosa.

La realización de este seminario y la publicación de este volumen no habrían sido posibles sin el excelente trabajo del personal de la UIMP en Galicia ni sin el patrocinio de Caja Navarra, Merck Sharp & Dohme, Novartis, Sanofi-Aventis y Unión Fenosa y la colaboración de Adif y Fundación Sanitas.



#### Patrocinadores del Curso



#### Colaboradores del Curso



**Otros títulos publicados por Forética.**  
**Colección de CUADERNOS FORÉTICA:**

1. Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable  
Pedro Francés Gómez
2. Gestión Integral de la RSE: El caso de Novartis en España  
Joan Fontrodona Felip
3. Responsabilidad Social en las Empresas Familiares  
Javier Quintana Navío
4. La integración de la Responsabilidad Social en el sistema de gestión de la empresa  
Francisco Ogalla Segura
5. Inversión Socialmente Responsable: La gestión del riesgo y la calificación de criterios RSE  
Tom Gosselin
6. Accountability: Comunicación y Reporting en el ámbito de la RSE  
Marc Vilanova, Josep María Lozano y Marta Dinarés



