



**PREMIO AL MÉRITO
EMPRESARIAL**
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

los han sido seleccionados en base a dos criterios: que estén entre los más leídos en su publicación original en el blog y que ofrezcan, en su conjunto, una visión completa de los principales aspectos a considerar en la gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Van desde artículos cortos de 3 páginas, que presentan conceptos hasta artículos más extensos de hasta 20 páginas que contienen discusiones más detalladas que son relevantes para la situación actual de la RSE en la mayoría de las empresas y sobre los cuales existen confusiones que conviene aclarar. Por ejemplo, la popularidad de las herramientas de autoevaluación en RSE para PyMEs que llevan a estas empresas a tomar acciones contraproducentes, la presión por la Creación de Valor Compartido, que no es sino una pequeña parte de la RSE que ha llevado también a confusiones, el otorgamiento de premios a la responsabilidad empresarial, que, en general, se otorgan mal y cuyos resultados pueden ser perniciosos, y por último un extenso artículo sobre los Derechos Humanos en la empresa, sobre el cual también existen confusiones, pensando que es un asunto de gobiernos o en todo caso de grandes multinacionales, cuando en realidad en un tema que aplica a todas las empresas.

El objetivo del libro, como el del blog, es analizar acciones y eventos que tengan impacto sobre las prácticas responsables de la empresa de una manera crítica, amena y didáctica.

Este volumen -No.3- forma parte de la Colección RSE-RSU, sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Universitaria (RSU), que la Universidad Simón Bolívar lanzó a fines de 2014 con los dos primeros de su serie bibliográfica: Curso Básico de RSE y Líderes Empresariales del Caribe.

Igual que los volúmenes anteriores, éste se distribuye (con el No. 4: Temas claves de RSE) durante la solemne ceremonia de entrega del Premio al Mérito Empresarial que cada año realiza nuestra Alma Mater en el Teatro José Consuegra Higgins de Barranquilla.

Ejemplares de la colección se envían asimismo a centros universitarios del país y el exterior, personalidades nacionales y locales, medios de comunicación, empresas representativas de la región Caribe y de Colombia, importantes gremios de la producción, sedes diplomáticas de América Latina, académicos e investigadores, entre otros grupos previamente escogidos para garantizar su alto impacto.

Se trata, en fin, de uno de nuestros principales proyectos de Responsabilidad Social Universitaria, fortaleciendo así las relaciones entre la Universidad y las empresas, en este caso con un tema que es de especial interés para ambos sectores: la Responsabilidad Social Empresarial, pilar fundamental del desarrollo.

Dicho tema es ahora abordado por Antonio Vives, uno de los más reconocidos expertos de la RSE en Hispanoamérica, quien al conocer este proyecto bibliográfico de tan hondo contenido académico y social no dudó en autorizar la publicación de la presente obra: Gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, una selección personal de sus mejores escritos para los grupos a que acabamos de referirnos.

Sin duda, es un honor contar con su presencia en nuestra Colección RSE-RSU, la cual alcanza así la gran proyección internacional que hemos querido darle desde un principio en beneficio obviamente de los lectores, de quienes esperamos que formen o consoliden el enorme compromiso con la responsabilidad social en sus respectivas organizaciones.

José Consuegra Bolívar,
Rector Universidad Simón Bolívar

ISBN 978-958-8930-33-6



9 789588 930336



**Responsabilidad Social
Empresarial y Universitaria**

3



Antonio Vives

El autor

Antonio Vives es Director de Cumpetere, empresa de asesoría en Sostenibilidad y Responsabilidad Empresarial. Profesor consultor de la Universidad de Stanford. Miembro de los Consejos Asesores en Sostenibilidad de CEMEX y Abengoa. Ex Gerente del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo. Creador y organizador de las primeras seis Conferencias Interamericanas de Responsabilidad Social de la Empresa. Autor de numerosos libros y artículos sobre RSE y financiamiento de empresas y proyectos. Conferencista internacional. Ex profesor en los MBAs de las universidades de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech en los Estados Unidos y en el IESA en Caracas. MBA y Ph.D. en Finanzas de Empresas y Mercados de Capitales, ambos por Carnegie Mellon University.

Nota del autor

Este libro contiene 16 de los 130 artículos publicados en los tres volúmenes de Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica (disponibles en www.cumpetere.com), que a su vez fueron una selección de los casi 300 artículos publicados en el blog de Cumpetere. Para este libro los artícu-

Gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad

Antonio Vives
Gestión de la
responsabilidad
de la **empresa**
ante la **sociedad**



3

EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR



RECONOCIDO POR
COLCIENCIAS
2014 - 2017



Responsabilidad Social
Empresarial y Universitaria

A n t o n i o V i v e s

Gestión de la
responsabilidad
de la **empresa**
ante la **sociedad**



Responsabilidad Social
Empresarial y Universitaria

Antonio Vives

Gestión de la
responsabilidad
de la **empresa**
ante la **sociedad**

EDICIONES
UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR



RECONOCIDO POR
COLCIENCIAS
2014 - 2017

PRESIDENTA SALA GENERAL
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA

RECTOR FUNDADOR
JOSÉ CONSUEGRA HIGGINS (q.e.p.d.)

RECTOR EJECUTIVO
JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR

DIRECTORA INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
MARÍA DE LOS ÁNGELES PÉREZ HERNÁNDEZ

DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES
CARLOS MIRANDA
JOANA ESCUDERO

**GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD
DE LA EMPRESA ANTE LA SOCIEDAD**
© Antonio Vives

ISBN: 978-958-

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito de Ediciones Universidad Simón Bolívar y de los autores. Los conceptos expresados de este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Universidad Simón Bolívar y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

Ediciones
Universidad Simón Bolívar©
Carrera 54 No. 59-102
<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>
dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co
Barranquilla - Cúcuta

Corrección, Diseño e Impresión:
Editorial Mejoras
Calle 58 No. 70-30
info@editorialmejoras.co
www.editorialmejoras.co

A este libro se le aplicó
Patente de Invención No. 29069

Noviembre 2014
Barranquilla

Printed and made in Colombia

Contenido

Capítulo I	
A la manera de resumen: Una entrevista	7
Capítulo II	
¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?	23
Capítulo III	
Ensuciado de cara: Destrucción de la reputación de la Responsabilidad empresarial	27
Capítulo IV	
Obligación de gastar en RSE: ¿es efectiva?	33
Capítulo V	
¿Responsable sólo si es rentable?	41
Capítulo VI	
Guías para la responsabilidad social en las PyME: efectividad de las herramientas de autoevaluación.....	47
Capítulo VII	
Materialidad: Doce principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE	69
Capítulo VIII	
Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE.....	95
Capítulo IX	
Compartir el Valor Creado vs Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados.....	101
Capítulo X	
¿Reputación como fin o como resultado de la RSE?	123

Capítulo XI	
Derechos humanos para empresas normales y corrientes....	131
Capítulo XII	
¿Cuál es la responsabilidad social de las instituciones financieras?.....	155
Capítulo XIII	
¿Cómo se deben otorgar premios responsablemente?	159
Capítulo XIV	
¿Cómo comunicar la sostenibilidad?.....	179
Capítulo XV	
Información sobre sostenibilidad: ¿Es malo que no digan toda la verdad?	187
Capítulo XVI	
¿Qué integran los informes integrados?.....	193

Capítulo I

A la manera de resumen: Una entrevista

Como una introducción al tema de la gestión de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, incluimos el texto completo de un cuestionario de entrevista que sobre once preguntas cubre lo que es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), cómo la ven las empresas, el papel de los *stakeholders* y su futuro.

- *El espíritu de la RSE está hoy más que nunca instalado en el discurso corporativo, incluso en el de los número uno. ¿En qué medida cree que estas ideas y prácticas se plasman realmente en la acción? ¿Qué porcentaje es hoy sólo discurso y cuánto realmente acción?*

Es muy difícil generalizar. Algunos directores y gerentes están convencidos de que a la empresa le conviene ser y parecer responsable y forma parte de su estrategia de gestión, pero otros creen que les basta con parecer y que lo más importante es el discurso, la buena prensa, algunas donaciones y ya está. La gran mayoría, sobre todo las empresas pequeñas y medianas, no se han enterado todavía.

Sobre este tema se hace mucho ruido y todavía es poca la acción, pero poco a poco se están haciendo grandes progresos, sobre todo en las empresas que de una u otra manera están expuestas a los mercados internacionales. Hasta las empresas que ahora son sólo discurso, poco a poco reciben estímulos positivos o negativos de la

sociedad, o ven las acciones de sus competidores que los impulsan a actuar.

- *¿Qué haría falta para que realmente la RSE se instale en el corazón o ADN de las empresas y sea transversal, otro de los nuevos mantras que se escucha tanto repetir?*

El gran problema de la RSE, es especial en América Latina, es que esas prácticas no son todavía apreciadas por lo que llamamos las partes interesadas.

El mecanismo que transmite las prácticas responsables en competitividad empresarial está muy subdesarrollado. Bajo estas condiciones es mucho más difícil que la empresa sienta presiones para ser responsable o vea resultados. Está casi en manos de directivos y gerentes ilustrados o de accionistas mayoritarios que sí perciben la importancia.

Poco a poco se está instalando en las empresas la generación que nació con el internet, con la comunicación instantánea, que se preocupa de los problemas sociales y ambientales, que con los medios de comunicación social y la alta velocidad y gran diseminación de la información se informa de estos problemas y comienza a pedir soluciones, una generación que tendrá que vivir con el cambio climático.

También los que promueven las prácticas responsables desde afuera, deben cambiar el discurso. No basta con decirle a la empresa que debe ser responsable porque es lo correcto. Hay que aprender a hablar su idioma y hablarles en términos de costos y beneficios, de mitigación de riesgos.

Medio en broma medio en serio digo que las empresas necesitan más especialistas en ciencias sociales y ambientales y que las ONG necesitan más MBA. Ahora la comunicación es en idiomas diferentes.

- *¿Cómo ve el rol de los clientes y consumidores, sobre todo en mercados como el de América Latina, como motores de la conducta responsable de las empresas? ¿Están aumentando la conciencia de que su compra sirve realmente para premiar o castigar a las empresas?*

Los consumidores no tienen manera de saber si las empresas tienen prácticas responsables y, aun cuando lo supieran, es muy probable que tampoco actúen con esa información. El precio y, en menor escala, la calidad, son todavía las variables dominantes, especialmente ante situaciones adversas. La sociedad civil está todavía muy subdesarrollada y tiene poca capacidad de acción como para guiar al consumidor.

No es que el consumidor no quiera; es que no sabe. Cuando se les pregunta a los consumidores si comprarían productos producidos responsablemente, más del 90% dice que sí. Pero si les preguntan si lo harían, pagando un sobreprecio (de, digamos, el 10%), el porcentaje baja dramáticamente. Y si les preguntan, a la salida del centro comercial, cuántos productos compraron por ser responsables, es muy probable que la respuesta sea: Ninguno. ¿Cómo saben cuáles son responsables?

Afortunadamente se están empezando a desarrollar algunas certificaciones legítimas que conllevan sellos, los cuales se pueden colocar en los productos y servicios. Estas certificaciones hacen el trabajo de investigación que el consumidor no puede hacer y le permiten tomar decisiones más informadas. Pero está en sus inicios. Y esto

tampoco esto está exento de abusos. Son muchos los productos que se venden como orgánicos y no lo son. Recibí una oferta de compra de electricidad renovable por parte de mi proveedor. Había que pagar un sobreprecio por ello. Decidí hacer un poco de investigación y resultó que cerca del 70% del sobreprecio se iba en gastos administrativos y de captura de clientes y sólo el 30% se iba a la compra de energía limpia.

Los organismos de fiscalización también están muy subdesarrollados y ello impide tener la confianza necesaria en algunas de estas etiquetas.

- *¿Y qué me dice de la responsabilidad de los medios de comunicación?*

Los medios son factor fundamental en la diseminación de la RSE, especialmente en esta era de comunicación instantánea. Lamentablemente son pocos los medios que reportan las prácticas irresponsables de las empresas y pocos los que se preocupan por diseminar el tema. Los medios son una de las principales fuentes de información para los consumidores y la sociedad en general, pero el tema no llega todavía a las páginas principales, aparte de que algunos medios tienen temor a reportar noticias negativas sobre potenciales clientes.

Ahora las redes sociales están llenando en parte este vacío, a través de las comunicaciones persona a persona. Sin embargo, muchos de estas comunicaciones tienen la ventaja y desventaja del anonimato y a veces la falta de responsabilidad. Así como instantáneamente informan de alguna situación y hasta montan un video del hecho, también tienen el potencial de dañar, irresponsablemente, la reputación de la empresa cuando se divulgan informaciones falsas o

sesgadas. Le cuesta mucho a la empresa reparar el daño, si es que puede. Y la misma empresa puede usar las redes sociales para su beneficio, ya sea diseminando información fidedigna o, a veces, información manipulada usando “consumidores” ficticios. Tendremos que hablar algún día del tema de la responsabilidad de las redes sociales ante las empresas.

- *¿Y qué sucede con los accionistas y mercados financieros? ¿Impulsan o ponen barreras para este comportamiento responsable?*

No ponen barreras, pero tampoco impulsan mucho.

Los mercados financieros apenas están comenzando a prestarle atención al asunto y a diferenciar las empresas responsables. Las instituciones financieras comerciales todavía no hacen un análisis de las prácticas responsables de las empresas, a fin de determinar los riesgos que se pueden evitar con las prácticas responsables y así poner las condiciones adecuadas al financiamiento. Presumiblemente, los préstamos deberían ser más baratos, o con menos condicionantes, a las empresas responsables, que tienen menos riesgos y posiblemente mayor potencial de competitividad.

Los accionistas, como los consumidores, miran el precio, no la responsabilidad de la empresa. Es de esperar que los accionistas tengan más información, pero hay que recordar que la gran mayoría, salvo los accionistas mayoritarios que tienen el control, son inversionistas golondrinas, de corto plazo, y no están muy preocupados por el largo plazo, que es donde se producen los beneficios de la responsabilidad. Los fondos de inversión responsable son todavía incipientes en América Latina. En España están empezando con fuerza; habrá que ver si se cumplen las expectativas. En el resto de

Europa tienen mayor avance y muchas de las inversiones las hacen instituciones e individuos que quieren promover la responsabilidad. El rendimiento de carteras responsables, en teoría, debería ser mejor, pero no lo es. Afortunadamente no es peor. El mecanismo de transmisión de prácticas responsables tampoco funciona muy bien en las bolsas de valores.

Y hay que recordar que en América Latina sólo tenemos unas 1.200 empresas que cotizan en bolsa y, aun así, los accionistas son relativamente indiferentes a estos temas. Es difícil montar un fondo de inversión responsable con tan pocas empresas para escoger.

- *¿Cree que alinear los incentivos económicos, como puede ser la bonificación, con los resultados sociales y ambientales de la compañía (considerando la totalidad de la triple bottom line), puede ser una buena medida para lograr esta cotizada transversalidad y la inclusión de la RSE en la gestión diaria de la compañía? ¿Qué otras medidas concretas podrían ayudar?*

Las bonificaciones atadas a resultados sociales y ambientales son, en principio, una muy buena idea que ya está siendo implementada en algunas grandes empresas. El problema es que todavía son pocas las empresas que tienen un sistema de información capaz de medir esos resultados no financieros y de poder atar las bonificaciones a un sistema más o menos objetivo.

Su principal ventaja es llamar la atención de los ejecutivos de que no sólo son los resultados financieros, reflejados en el estado de ganancias y pérdidas, lo que importa. Que hay muchos beneficios para la empresa que no se reflejan en los estados financieros. Por lo pronto, la mayor parte de los activos de la empresa son la reputación y el

capital humano, ninguno de los cuales está en el balance ni pasa por el estado de ganancias y pérdidas. Cuando se presentó el Balance General del F.C. Barcelona, Messi, Puyol, Busquets, Xavi, Iniesta y compañía estaban valorados a cero porque no se pagó por ellos. No creo que si hay que vender los venderían por cero. Y no son muy intangibles que digamos.

Para la RSE, uno de los principales enemigos es la contabilidad tradicional que prioriza lo tangible y el corto plazo, y cuando las bonificaciones están basadas en esto, la combinación es fatal. Se priorizan las acciones que rinden beneficios a corto plazo. Si hay que reducir la nómina para reducir costos, adelante, la bonificación aumentará, aun cuando se haya comprometido la capacidad de la empresa. ¡Incentivo perverso! La RSE requiere cuantificar intangibles que muchas veces no son cuantificables y cuyos beneficios ocurren fuera del período contable. Lamentablemente los costos sí suelen ser tangibles, y en el corto plazo.

Las empresas necesitan implementar técnicas de valoración y desarrollar sistemas de información que capturen de la forma más cuantitativa posible los beneficios de las prácticas responsables, aun cuando no se puedan insertar todavía en los estados financieros. Podrán ser parte de las bonificaciones. Sería un buen comienzo.

- *En su blog se muestra bastante crítico con los premios y rankings que ponen el sello de la RSE a las empresas. ¿Puede explicar el porqué de esta visión?*

Así es. Lamentablemente la gran mayoría de los premios y rankings se basan en información suministrada por las mismas empresas, sin ninguna verificación externa. Es de esperar que las empresas

respondan favorablemente a todas las preguntas y que sólo reporten lo bueno. Para colmo de males, como pude constatar en un premio reciente, esos cuestionarios son completados por consultores especializados, de allí que el premio lo gana el que presenta la información que quieren leer los miembros del jurado. Los premios deberían darse a los consultores.

Hay inclusive instituciones que sólo otorgan los premios a los miembros de la institución, con el consecuente pago de membresía. Y, para colmo de males, ofrecen cursos, pagados, de cómo completar el cuestionario para tener más probabilidades de ganar el premio.

La gran mayoría de los premios son de tipo genérico, donde las empresas son calificadas de responsables y después los usan para el discurso. No existe la empresa responsable; existen empresas que tienen algunas prácticas responsables y los premios deberían ser sobre prácticas específicas, verificadas (ver el Capítulo XIII de este libro).

De hecho, en vez de usar el término RSE, que es un concepto genérico, con múltiples definiciones y por lo tanto sujeto a abusos, prefiero usar el término prácticas responsables, que es más específico y no se refiere a una característica sino a acciones.

Como dice un buen amigo, en la RSE no hay blanco ni negro, son todos grises, y lo importante es cuán claro es el gris en la empresa.

Como ejemplo de esta problemática, puedo citar un par de casos. Hace un tiempo oí a un gerente que le decía a su responsable de

RSE: “Averigua qué hay que hacer para ganar el premio ABC, lo necesitamos para ponerlo en el informe de sostenibilidad”. Lo importante era obtenerlo, no merecerlo.

He estado analizando un índice de sostenibilidad de una bolsa de valores, donde la inclusión de las empresas se basa en las respuestas a un cuestionario que completan las empresas. Cuando los administradores del índice decidieron pedir sustento documental a las respuestas al cuestionario, bajó significativamente el número de empresas interesadas. ¿Por qué?

- *La cantidad de empresas que reportan no deja de crecer. Algo que hasta hace cinco años era minoritario, hoy se volvió común. ¿Cree que los reportes están cumpliendo su objetivo? ¿Cuáles cree que son los principales aciertos y desaciertos de estas publicaciones? Los premios a los reportes como el del GRI, ¿suman en esta tarea de difundir buenas prácticas en materia de reporting?*

En algunos casos sí cumplen con sus objetivos. Uno de los principales beneficios del reporte es que la empresa que los tiene que preparar debe tener algo que decir. Ello puede llevar a que la empresa desarrolle prácticas responsables para poder reportar. Adicionalmente, para producir el reporte, la empresa debe coordinar entre las diferentes unidades la producción de la información básica. Esta tarea de coordinación es un instrumento muy valioso. Por otra parte, debe o debería desarrollar un sistema de información para recopilar la información. Todo esto contribuye a mejorar las prácticas en la empresa. El proceso de preparación del informe termina siendo más importante que el mismo reporte.

En cuanto al informe mismo, su objetivo de informar a la sociedad logra relativamente poco. En gran parte porque son ilegibles. Son monstruos de más de cien páginas que nadie lee. Sería mucho más valioso si se prepararan breves informes impresos y se colocaran atractivos sitios interactivos en internet, clasificados de acuerdo con los intereses del lector. De esta manera el interesado podría hacer la búsqueda de lo que le interesa.

Creo que la tendencia de publicar informes continuará en crecimiento. Se está convirtiendo en una industria. Pero creo que entrará en declive y no creo que en diez años nadie publique un informe impreso. Los informes serán el equivalente de las aplicaciones que hoy se venden para el iphone o el ipad: fuentes de información interactivas.

Los principios del GRI para la preparación de los indicadores en los informes de sostenibilidad son de suma utilidad para guiar a las empresas, siempre y cuando no pongan el reporte de esos indicadores como objetivo. Las prácticas responsables deben ser el objetivo, no el reporte, el cual es consecuencia de las prácticas. En cuanto a los premios GRI a los mejores reportes, la idea es buena, por estimular la producción de buenos reportes. La implementación es fatal. Vota por internet quien quiere votar. Si los votos fueran muy distribuidos, y de personas que han leído varios informes, sería creíble. Pero, por ejemplo, en el último premio más del 80% de los votos fueron de Brasil, que gana todos los premios. Brasil tiene 66 reportes preparados según lineamientos del GRI, tuvo 40 finalistas y ganó 6 premios (declaración en aras de la transparencia: no tengo pruebas de que los brasileños votaron por reportes de empresas brasileñas). Brasil tiene el 5% de los reportes GRI y ganó el 100% de los premios. El Reino Unido, líder indiscutible en RSE,

tiene 44 reportes, tuvo dos finalistas y no ganó ningún premio (los británicos son apáticos y no votaron). En una edición anterior, en la que tuve acceso a los datos, pude comprobar que había personas que votaron por más de 50 reportes. ¿Quién puede leer 50 reportes de sostenibilidad, aunque todos estuvieran publicados en internet (el votante vivía en Ghana)? ¿Quién lee varios reportes como para poder decir cuál es el mejor?

- *También las certificaciones en RSE están viviendo sus quince minutos de gloria. ¿Cree que están haciendo una buena tarea para dar una garantía extra sobre el comportamiento responsable de las empresas?*

¿Cuál es su opinión de la ISO 26000 y cómo vislumbra su futuro?

Como comentaba en el caso de los premios, algunas certificaciones de tipo general tienen el mismo problema. Sin embargo, hay muchas certificaciones de prácticas específicas, llevadas a cabo por instituciones reputables, que hacen auditoría, que son independientes, que no tienen conflicto de intereses con sus funciones de consultoría y cuyas certificaciones caducan, que sí son muy recomendables. Por ejemplo, Comercio Justo (verifica precios pagados a productores), Social Accountability (verifica condiciones laborales), WRAP (condiciones laborales en textiles), ICTI (sobre la fabricación de juguetes), Trabajo Infantil (certificaciones por industria: ropa, alfombras, cacao, etc.), Forest Stewardship Council (explotación sostenible de bosques) y la etiqueta PEAC en Brasil sobre ausencia de mano de obra infantil, promovida por la Fundación Abrinq, entre muchas otras certificaciones.

En cuanto a la ISO 26000 de reciente publicación, las intenciones son buenas. Es una guía para uso de las empresas en el diseño y

ejecución de sus prácticas responsables. Se dice que no son normas certificables. No obstante, es inevitable que la industria que rodea a la RSE invente certificaciones. Y más si tiene el nombre ISO, normalmente asociado a certificaciones. No pasará mucho tiempo antes de que las instituciones normativas en los países saquen normas nacionales certificables, lo que no les está prohibido en la ISO 26000. Ya que participaron en el extenso proceso que duró varios años, querrán utilizar la experiencia adquirida y el tiempo invertido.

Y han surgido ciudades, estados, provincias, comunidades autónomas, etc., que promueven la certificación de la RSE. ¿Por qué es esto un problema? Primero, porque responsabilidad no es, por definición, certificable. Se pueden certificar prácticas individuales, pero no se puede certificar la responsabilidad. Lo que la empresa decide hacer, más allá de la ética y las leyes, es variable, depende del entorno, depende de las circunstancias de la empresa, depende del momento, depende de las necesidades y expectativas de la sociedad, depende de las prioridades de la empresa. No se puede certificar algo tan general. Segundo, porque la proliferación de normas no es buena; le quitan credibilidad a la responsabilidad. La empresa no puede certificarse en cada lugar donde opera. Es costoso e innecesario. Después de tantos esfuerzos por sacar UNA guía, no certificable, ahora nos saldrán DECENAS de certificaciones nacionales diferentes.

Y tampoco faltarán los sellos y certificaciones de ISO 26000, otorgados por empresas de consultoría. La RSE es un mercado, y si hay demanda, habrá oferta.

- *Mucho se ha debatido sobre si la RSE es un buen negocio, parte del*

negocio o si hay un rendimiento sobre estas inversiones. ¿Cuál es su visión al respecto?

-Para empezar, digamos que el comportamiento ético y el cumplimiento de las leyes y regulaciones no es negociable. No requiere de demostración de beneficios. Aunque en nuestros países las empresas sí hacen el análisis de si les conviene o no violar las leyes y regulaciones. Con lo imperfecto de las instituciones regulatorias a lo mejor no los agarran y si los agarran la multa puede ser barata comparada con los beneficios. Y siempre queda el recurso de negociar o comprar la multa. También es necesario ir más allá de la legislación y regulaciones si la empresa considera que son imperfectas, que lo suelen ser. En América Latina hay retrasos en este sentido; muchas están atrasadas con respecto a los estándares internacionales, por ejemplo en materia laboral y ambiental.

Pero, para ir más allá de la moral y las leyes, no tiene nada de malo que las prácticas responsables deban producir algún rendimiento económico a la empresa. Tienen costos. De hecho, para que esas prácticas sean sostenibles en el largo plazo y no sean efímeras, que sean duraderas aun ante condiciones adversas, se deberá demostrar que tienen algún beneficio, aunque sea intangible y en el largo plazo. De lo contrario parecerán iniciativas temporales de la gerencia de turno. Pero, como mencionábamos anteriormente, el mecanismo de conversión de prácticas responsables en buen negocio todavía no funciona bien y la empresa todavía deberá apelar a sus motivaciones intrínsecas y prepararse para el mediano plazo cuando sí funcione. La implementación efectiva no se logra de la noche a la mañana y puede ser buena estrategia adelantarse a la competencia.

Las prácticas responsables deben ser parte normal del negocio, de la estrategia. Por ahora son una estrategia separada, especial, pero deben convertirse en parte integral del resto de estrategias. Así como se desarrolla una estrategia de mercadeo o de recursos humanos, estas estrategias deben contemplar un mercadeo responsable y una revalorización del capital humano. Es cuestión de integrarlo en el día a día.

- *¿Cuáles cree que serán los principales cambios que experimentará a futuro esta movida responsable?*

Poco a poco empezará a funcionar el mecanismo de transmisión de prácticas responsables en competitividad. Poco a poco se irá diseminando la información sobre estas prácticas. Poco a poco se separará la paja del trigo. A las mismas empresas responsables les va a convenir, para aprovechar su ventaja competitiva, el denunciar las prácticas irresponsables. Poco a poco tendremos más educación de los consumidores, de los medios, del sistema financiero. Poco a poco la sociedad civil entenderá que debe hablar el idioma de las empresas y entrará en asociaciones de mutuo beneficio.

Y los reportes de sostenibilidad tendrán que adaptarse al siglo XXI para ser efectivos. No digo que se “twiteen” (140 caracteres son muy pocos), pero sí que se pongan al día con los nuevos medios de comunicación.

Y no hemos hablado de las responsabilidad de los gobiernos, que tienen una responsabilidad ineludible de poner al día las leyes y regulaciones, simplificar las que conspiran contra las prácticas res-

ponsables imponiendo costos innecesarios, y la responsabilidad de fortalecer sus instituciones de supervisión.

Espero que los gobiernos, la sociedad civil y las empresas entren en alianzas para potenciar el impacto de las prácticas responsables. Como muestra, un botón: Muchas empresas grandes tienen programas de apoyo a la educación. Cada una por su cuenta, al margen de lo que hace el gobierno local o nacional, perdiendo una oportunidad brillante de multiplicar el impacto. ¿Por qué? Porque cada uno de los actores quiere figurar y no compartir el estrado con los demás. Esperemos que esto cambie pronto.

Tristemente, necesitamos más crisis de irresponsabilidad como la del sector financiero y la de BP, o alguna crisis social, por ejemplo, para tomar conciencia de la importancia y valor de las prácticas responsables y de trabajar juntos.

Capítulo II

¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?

Desde tiempo inmemorial se han propuesto innumerables definiciones para la responsabilidad social de la empresa, RSE. Cada quien parece tener la suya. En gran parte la búsqueda de la definición universal está estimulada por las múltiples interpretaciones que se pueden dar a los términos de “responsabilidad” y “social”, en buena medida por individualismo, para lograr la definición que dé reconocimiento al autor y, en gran parte, porque es un concepto en evolución. En este artículo se pretende demostrar que la definición más sencilla dada hasta ahora es la más completa, y es la guía para la estrategia de RSE. Pero hay que saber interpretarla.

No vale la pena reproducir las muchas definiciones. Hasta la reciente ISO 26000 aventuró una extensa definición, que no ayudó a aclarar las cosas. El criterio que debemos usar para evaluar una definición es el poder de convertirse en acción y, en nuestro caso, su capacidad de ser convertida en estrategia de la empresa.

Creo que la Unión Europea, en el 2011, dio la definición que debiera ser la definitiva, o por lo menos la que se usará de ahora en adelante, por su simpleza y su riqueza: “Responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”, de manera pasiva, que traducida a forma activa, “implementable”, se puede leer como **“gestión de**

los impactos de la empresa ante la sociedad”, entendiendo que la palabra “sociedad” también incluye el entorno en que ella existe: **el medioambiente**

En este capítulo se analiza qué quieren decir cada uno de los tres términos clave: gestión, impactos y sociedad, y demostrar que, bien entendidos, la definición es de aplicación universal y puede servir para guiar la estrategia de RSE de cualquier empresa.

Gestión: En el más amplio sentido de la palabra, **gestión que incluye conceptos como eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos, y mejora, potenciación y extensión de los positivos.** Así, no hace falta tener que explicar que la empresa, como parte de su gestión, puede y debe disminuir sus impactos negativos, pero también puede querer contribuir al desarrollo económico, apoyar el desarrollo local e institucional y mejorar condiciones de trabajo, entre otros. Será su manera de gestionar los impactos, tangibles o intangibles, pasados, presentes o futuros. Puede hasta crear valor compartido y compartir el valor creado, si ello forma parte de sus impactos en la sociedad. La palabra gestión es incluyente.

Impactos: Toda actividad tiene impactos, que pueden ser positivos y negativos, y ser actuales o potenciales, presentes o futuros. Pero para efectos de implementar su gestión, **la empresa debe determinar cuáles de los impactos que tiene considera relevantes, y cuáles quiere tener.** Tradicionalmente se ha interpretado que lo que se gestiona son los impactos que tiene, pero la definición también puede incluir los que quiera tener, lo cual daría cabida a consi-

derar el papel que la empresa quiere desempeñar en la sociedad, con una visión a más largo plazo.

La nueva versión de los lineamientos para la preparación de informes de sostenibilidad del GRI G4 incluye como punto central un proceso de determinación de los impactos que tiene (no los que quiere tener) y de las partes afectadas. Como muy bien lo reconoce el GRI G4, no es práctico tomar responsabilidad por todos los impactos posibles, actuales y potenciales. ¿Hasta dónde llegan las responsabilidades de las empresas? Hay que determinar los que son relevantes en el contexto donde opera la empresa.

Y este aspecto es de importancia crítica para todas las empresas, pero más aún para las PyME, a las que se les suele vender una visión muy amplia de sus impactos, incompatibles con su limitada capacidad gerencial y financiera de gestionar las acciones de eliminación, reducción, mitigación de impactos negativos, y mejora, potenciación y extensión de los positivos.

Pero, ¿y si a la sociedad no le parece bien su definición de gestión, o cómo la ejerce, o cómo determina sus impactos? ¡Que actúe! La sociedad también tiene responsabilidad. No puede desentenderse. La RSE es una responsabilidad compartida entre las empresas, los gobiernos y la sociedad.

Sociedad: De la misma manera, **la empresa debe decidir quién es la “sociedad” para ella.** En principio, “sociedad (y medioambiente)” es un concepto ilimitado, pero como tal no es práctico. La empresa debe acotarlo y decidir las partes que considera como afec-

tadas en forma positiva o negativa, real y potencialmente. Para una PyME, la “sociedad” puede limitarse a sus empleados y la comunidad que la rodea, y gestionará solo aquellos impactos que tengan relevancia para su estrategia (a lo mejor así dejaremos de venderles la idea de que deben hacer de todo, como sugieren las herramientas de autodiagnóstico, y pedirles que preparen informes de sostenibilidad, que a “su sociedad” no le interesan). Una multinacional tendrá una definición mucho más amplia, y podría extenderla hasta el planeta.

¿Y si a la sociedad no le parece bien su definición de sociedad? ¡Que actúe! La sociedad también tiene responsabilidad. No puede desentenderse.

En resumen, la empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería) con esa sociedad, y cómo quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad).

He allí la base para determinar la estrategia de la empresa. Y esto basado en la más sencilla de las definiciones de RSE, la de la Comisión Europea. Y podemos dejar de hablar de “voluntariedad” y de “ir más allá de la ley”, que es un concepto obsoleto.

Capítulo III Ensuciado de cara: Destrucción de la reputación de la Responsabilidad empresarial

Hemos comentado en varias oportunidades que no existe tal cosa como una empresa responsable sino que existen empresas que tienen prácticas de responsabilidad, con mayor o menor impacto, con mayor o menor efectividad. La “empresa responsable”, con la connotación que ello tiene de TOTALMENTE responsable, de que no tiene irresponsabilidades, no existe, aunque algunas se acercan mucho (Ver Walmart HYPERLINK “<http://cumpetere.blogspot.com/2012/04/walmart-bimbo-telefonica-se-pueden.html>”, Bimbo, Telefónica: ¿Se pueden llamar empresas responsables?).

Lamentablemente el término “empresa responsable” es objeto de mucho uso y abuso. Al tener alguna práctica que podríamos llamar responsable, la empresa y muchos medios de comunicación le dan ese título. Y muy lamentablemente también lo hacen un gran número de premios, más ávidos de publicidad propia que de la promoción de responsabilidad en las empresas (aunque es menos grave en aquellos que se otorgan por prácticas específicas, reconociendo que el premio no es por la responsabilidad total de la empresa)

Pero el problema persiste en las empresas que se reconocen o se hacen reconocer por una práctica responsable, esperando que el

efecto aureola (ver el Capítulo X) se lo extiende a todas las actividades de la empresa, responsables o no.

Y es aquí donde hay los mayores abusos, conscientes en algunas empresas, inconscientes en otras. Está bien reconocer que una empresa tiene programas de apoyo a la comunidad, ¿pero, es eso relevante en el **conjunto total** de las acciones de la empresa? Es laudable que una empresa apoye a la comunidad, ¿pero, qué representa esto en el **contexto de todas sus actuaciones**? Siempre se puede encontrar algo bueno que reportar. Pero, ¿cuál es su espectro total de responsabilidad?

La clave está en cuál es el impacto relativo de esa práctica que se destaca en el conjunto de actividades de la empresa. ¿Relevante?

A finales de 2012, una revista de negocios le dedicaba un número especial a las buenas prácticas de RSE de 43 empresas. ¡Muy laudable que la revista le dedique un número especial a este tema!; demuestra progreso en el interés por la RSE. No conozco si las páginas de la revista en que se cubría, las empresas habían sido patrocinadas o no por la empresa correspondiente o si era una selección y redacción independiente de los editores, pero lo que quiero destacar es la importancia relativa de las prácticas que se resaltan en el conjunto de actividades de la empresa. Por ejemplo:

- Una embotelladora de refrescos destaca sus programas de salud y educación infantil y el reciclado de residuos, pero no dice nada de su eficiencia en el consumo de agua ni sus acciones para la conservación ambiental de las cuencas en el entorno de donde

la obtiene. **De su principal impacto, nada.**

- Una azucarera destaca sus programas de desarrollo comunitario, en particular programas de salud y educación. Pero no menciona nada del cultivo sostenible de la caña, su impacto sobre el medio ambiente, reciclado de los desechos, ni del uso potencialmente abusivo de su producto. **De su principal impacto, nada.**
- Se destacan las prácticas de varias cerveceras. En una se destacan las actividades de asistencia social a damnificados; en otra, las actividades de su fundación en educación, salud, niñez, deportes y cultura. Pero estas no dicen nada del impacto sobre la salud y de sus esfuerzos (sí es que lo hacen) para prevenir la adicción de los jóvenes, ni sobre el consumo responsable, ni sobre el consumo sostenible del agua. **De sus principales impactos, nada.**
- Una cementera destaca sus programas de la fundación en capacitación y en recuperación de áreas verdes. Pero no menciona su contribución a la contaminación ambiental, biodiversidad en las canteras, consumo energético y emisiones de gases de efecto invernadero. **De sus principales impactos, nada.**
- Un banco destaca sus esfuerzos por apoyar a los discapacitados. Pero no menciona la atención a los grupos sin bancarización, la educación financiera de sus clientes, el impacto ambiental y social de sus operaciones de crédito. **De sus principales impactos, nada.**

Aunque no todos los casos destacados sufren de esta selectividad, algunos, como una línea aérea (escribí el artículo original a bordo de uno de sus vuelos), destaca sus esfuerzos en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, su principal impacto. Otros,

como un banco y una empresa de bebidas alcohólicas, destacan precisamente lo que lamentábamos arriba como su principal impacto. Aunque muchos lo hacen a nivel de destacar políticas e intenciones más que a nivel de acciones o resultados concretos, por lo menos reflejan conocimiento de sus impactos relevantes.

¿Son estas prácticas destacadas lo más importante para la sociedad en cada una de estas empresas? No dudo del valor y del impacto de cada una de las prácticas reportadas, pero en el contexto global no parecen ser las más relevantes. En todos estos ejemplos se destacan algunas actividades, pero el conjunto de la responsabilidad TOTAL de la empresa con la sociedad es de relativamente menor importancia.

Si le otorgáramos una nota de responsabilidad en función del impacto global, a lo mejor podríamos decir que son 2% o 5% responsables. Pero la implicación, no escrita, no explícita, es que son “empresas responsables”. ¿100 %?

Todavía se confunde y se seguirá confundiendo por mucho tiempo el SER responsable con tener algunas prácticas responsables. Cuántas veces se lee que “la empresa tal o cual HACE RSE”. No se hace RSE; se es responsable. Es para “abrirse las venas”, como dice una amiga andaluza.

¿Importa esta selectividad en el reporte? (¿o es publicidad?). Sí, y mucho, porque es precisamente cuando sale a luz que la empresa es irresponsable en muchos otros aspectos, que se perjudica todo el conjunto de “empresas responsables”, se contamina el concepto

de RSE, se pierde credibilidad, le dan legitimidad a los que afirman que la “RSE” es un lavado de cara (*greenwashing*).

La responsabilidad debe estar enmarcada en el contexto global de la actividad de la empresa. Las empresas que quieren reportar su responsabilidad deberían por lo menos hacerlo en función de la **materialidad de sus impactos** y no en función de lo que los “hace sentir bien”, de la **materialidad publicitaria**. **Todavía falta responsabilidad en la comunicación de la responsabilidad.**

Estos ejemplos son lo que dañan la reputación de la responsabilidad.

Capítulo IV

Obligación de gastar en RSE: ¿es efectiva?

La discusión sobre la voluntariedad u obligatoriedad de la responsabilidad social de la empresa ante la sociedad no debe ser objeto de discusión si se entiende lo que se quiere decir por “responsabilidad social de la empresa ante la sociedad”.

La Unión Europea, en el 2011, dio la definición que debiera ser, como dije antes, la definitiva, o por lo menos la que debería usarse de ahora en adelante, por su simpleza y su riqueza: *“Responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*, en forma pasiva. De manera activa, “implementable”, puede traducirse como **“gestión de los impactos de la empresa ante la sociedad”** (entendiendo que la palabra “sociedad” también incluye el entorno en donde ella se desenvuelve: **el medioambiente**).

Esta responsabilidad se puede implementar de infinitas maneras, de acuerdo con la priorización que haga la empresa de sus impactos, de su capacidad de gestionarlos y de quién es “la sociedad” para ella (ver Capítulo II). Claro está que es muy posible que la sociedad (gobiernos, empresas y sociedad civil, incluyendo a todas las personas) decida que debe regular la forma en que se llevan a cabo algunas de las actividades de la empresa, especialmente las que pueden hacer daño al colectivo social, como la contaminación, la discriminación, el abuso de poder, etc.

Los impulsores de hacer el bien deberían ser las mismas empresas y los agentes económicos (consumidores, clientes, empleados, gobiernos, etc.), a través de su interacción con las empresas. Pero en algunos casos los gobiernos quieren regular la forma en que se hace el bien, sobre todo en situaciones donde ellos mismos, siendo los responsables básicos, no ejercen esa responsabilidad.

Un buen ejemplo de esto es la inversión social. Es responsabilidad básica de los gobiernos locales, estatales (provinciales) y nacional, la provisión de servicios básicos a la población, como salud, educación, desarrollo comunitario y local, entre otros. Pero muchas veces no lo hacen o no pueden hacerlo. Esta “falla de gobierno” es un caso muy común en países en vías de desarrollo. Muchas veces las empresas mismas, especialmente las que tienen gran impacto económico y social, al “sufrir” las fallas de gobierno, toman acciones de remediación bajo esquemas de inversión social, que suelen ser tipificados dentro de su responsabilidad ante la sociedad.

En algunos casos los gobiernos consideran que es necesario regular esta inversión social de las empresas, ya sea por razones políticas (para cubrir sus carencias institucionales, para mostrar que son estrictos con las empresas), por causas económicas (no tienen dinero para hacerlo, quieren que las empresas dejen más en la comunidad de lo que es su contribución económica a través de empleo, impuestos, regalías, compras, etc.) o por razones sociales (por una percepción de equidad y justicia social).

La respuesta preferida en estos casos es la imposición de obligaciones de destinar recursos a la inversión social. Pero, ¿son efectivas estas imposiciones? ¿Cuál es la reacción de las empresas, de la sociedad y de los gobiernos?

Recientemente se han presentado dos casos que son ilustrativos. En Colombia, el gobierno impuso a las empresas petroleras la obligación de destinar (todavía no uso los términos “invertir” o “gastar”) el 1% de la inversión en exploración y explotación a Proyectos en Beneficio de la Comunidad (PBC), que tienen el “objetivo de mejorar las condiciones sociales de las comunidades en el Área de Influencia Directa”. Los rubros elegibles son sumamente amplios, tipificados en tres grandes categorías:

- Mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades (infraestructura, salud, educación, deportes, vivienda, medioambiente).
- Fortalecimiento de las capacidades económicas y la seguridad alimentaria de las comunidades (empleo, proyectos productivos, tecnología de producción, creación de negocios, riego).
- Fortalecimiento institucional y anticorrupción.

En la India, la aplicación es mucho más general. Se aprobó una ley de empresas, que incluye un artículo (artículo 135 ley del 29 de agosto de 2013) –“<http://www.triplepundit.com/2013/12/indian-government-commits-csr-companies-act/>”– que establece que las empresas de cierto tamaño (en general las grandes, aunque puede incluir a medianas grandes) deben destinar anualmente el 2% del beneficio neto promedio de los anteriores tres años a actividades de inversión social. Los rubros elegibles son aquellos en que más carencias se observan en la India (coincidentes con los Objetivos de Desarrollo del Milenio):

- Promoción de la educación
- Erradicación de la extrema pobreza y del hambre
- Igualdad de género y empoderamiento de la mujer
- Combate al SIDA, malaria y otras enfermedades
- Sostenibilidad ambiental

- Reducción de la mortalidad infantil y mejoramiento de la salud materna.

Tanto en Colombia como en la India se dice que **estas obligaciones forman parte o están enmarcadas en la responsabilidad social de las empresas**. Pretenden complementar o suplementar las actividades de los gobiernos. En Colombia está enmarcada dentro de la estrategia nacional de reducción de la pobreza. En la India es parte de la estrategia nacional de RSE.

El caso de Colombia tiene varios años en ejecución, y sus resultados preliminares han sido analizados (el suscrito participó en una parte de esta evaluación), lo que permite sacar algunas conclusiones. El caso de la India es muy reciente, y solo se puede especular cuáles serán los impactos, pero basados en la experiencia colombiana podemos adelantar algunas apreciaciones.

En este caso, los rubros están mucho más relacionados con el impacto que las empresas petroleras tienen en su entorno y, por ende, es más factible el involucramiento directo de las empresas. Es un caso mucho más acotado que el de la India, que es mucho más general.

Sin embargo, la **obligación de gastar** hace que tengan muchos elementos en común. La primera reacción natural de las empresas ante estas obligaciones es investigar **todo lo que ya estaban haciendo, de manera directa o indirecta, en estas áreas, e imputárselo a la obligación**. Solo si no logran cubrir la cuota con lo que ya están haciendo, buscarán nuevas actividades, que muy posiblemente sean las de menor costo institucional, en particular en su gestión.

La inversión en infraestructura, que es necesaria para la empresa, será imputada, en la medida de lo posible, a la obligación. Las compras locales que ya se hacían serán imputadas como parte de la inversión para el desarrollo local. Toda la filantropía e inversión social que ya se hacía será imputada a la obligación. Hasta gastos indirectamente relacionados, como la misma gestión del proceso, tratarán de ser imputados a la obligación. Lo que pretendía lograr un aumento en la participación de la empresa, puede convertirse en un redireccionamiento de los recursos. La adicionalidad se verá reducida.

En el caso de la India, dado que la mayoría de las empresas no tienen impacto sobre los rubros indicados, es muy probable que las lleve a hacer donaciones para que otros lo hagan, lo que separa las acciones de la estrategia empresarial, del involucramiento, y las lleva al plano de la filantropía pura y dura.

La obligación convierte lo que podría ser una transacción social, en la cual el objetivo es “hacer el bien” trabajando juntos, en una transacción financiera, se convierte en “cumplir con la obligación”, con mucho menor involucramiento y atención a la obtención de resultados. Se pasa de ayudar a un amigo o un familiar, a darle una donación a un extraño. Es posible que algunas empresas se involucren directamente y se preocupen del impacto positivo de sus recursos, pero la experiencia indica que el cumplimiento de la obligación de gastar (insumo) prevalece sobre la obtención de resultados (impacto).

Además, la obligación lleva a las empresas a trabajar cada una por su cuenta, perdiéndose la oportunidad (e imperiosa necesidad) de

trabajar conjuntamente. **Para cada empresa las cantidades son pequeñas, pero los problemas suelen ser globales, que requieren acción colectiva y grandes montos.** No es lo mismo que 20 empresas hagan una donación a 20 escuelas separadas, que las 20 empresas aúnen recursos y trabajen con la municipalidad en el mejoramiento de la educación primaria. En un caso se logran mejoras a corto plazo, aisladas, posiblemente no sostenibles, y en el segundo, el impacto puede ser a largo plazo y de amplio alcance. En aquel, algunas escuelas tienen la suerte de ser beneficiarias; en éste, no hay discriminación.

Por otra parte, en la obligación impuesta a las empresas, las comunidades y los gobiernos locales ven fuentes de recursos para satisfacer sus necesidades. **Es una gran piñata.** Estos actores también suelen ser cortoplacistas y con intereses personales, muchas veces no coincidentes. Los líderes políticos y comunitarios tratarán de maximizar sus beneficios, cada uno por su cuenta. Operando, como suele ser, en comunidades de relativamente bajo desarrollo y con deficientes capacidades institucionales, estos problemas se agravan. **Se convierten en una gran tentación para la corrupción.**

En vez de buscar el desarrollo de la comunidad, el incentivo está en “comprar” a la comunidad, lo cual muchas veces se confunde con “obtener legitimidad”. Son comunes los casos de financiamiento de fiestas patronales, de necesidades del alcalde, de reparaciones a los edificios públicos, de donaciones aisladas de medicamentos o muebles, de sabotaje por parte de líderes comunitarios a los proyectos a menos que se les “pague por sus servicios”, de la constitución de monopolios (léase: mafias) para la prestación de servicios a las

empresas, y así eliminar a los proveedores débiles. La lista de ineffectividades es larga.

Lo que en principio debería ser parte de la estrategia y actividades de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad, puede convertirse en una acción aislada, con el objetivo de cumplir la obligación. La responsabilidad puede pasar del “departamento de RSE” al “departamento de cumplimiento”.

Las intenciones de imponer obligaciones de hacer inversión social son buenas, pero su ejecución y supervisión deben tomar en cuenta la dinámica, las expectativas y los intereses de las empresas, las comunidades y los gobiernos locales. Cada uno buscará sus intereses, lo que puede reducir significativamente la efectividad de las intervenciones.

Y la respuesta no es más regulación sobre lo que se puede o no hacer, y acerca del control de las actividades. Esto suele llevar a mayores gastos para todas las partes, y distraer recursos para “mostrar”, más que para lograr cumplimiento. **La respuesta pasa por que las empresas busquen el bien común y asuman la responsabilidad por los resultados y el impacto de sus inversiones, más que por el cumplir con una obligación de gastar una suma de dinero. El indicador de control no debe ser el “monto gastado”, debe ser el “impacto logrado”.**

Después de esta discusión debe quedar claro por qué el título dice “gastar”: porque si bien las intenciones son de que se

haga “inversión” de transformación, las regulaciones y procesos conducen a “gasto” cortoplacista, de cumplimiento con una obligación.

Si estos gastos son RSE o no, deja de tener importancia. Lo cierto es que deja de estar integrado en la empresa, con la consecuente pérdida de efectividad.

Claro está que las empresas ilustradas, con visión amplia y larga, verán en ello una oportunidad de invertir en la transformación de la sociedad. Pero no son muchas.

Capítulo V

¿Responsable sólo si es rentable?

Como todo converso reciente, *The Economist* ahora promueve la responsabilidad corporativa con ganas. Después de su suplemento de enero de 2008 “Es buen negocio” (*Just Good Business*), que comentamos en el artículo “La conversión de *The Economist*”, ahora hasta quiere difundir las buenas prácticas y ofrece una conferencia cuyo título podríamos traducir como “Es buen negocio: La rentabilidad de la sostenibilidad” (*Just Good Business: The ROI of sustainability*). Hay que tratar de sacarle beneficios a la responsabilidad. Creo que podemos suponer que no será la última conferencia que organicen al respecto. Pero es interesante que su primera conferencia sobre el tema sea sobre la rentabilidad (ROI: *Return on Investment*) de la responsabilidad.

Esto puede reforzar la percepción de muchos ejecutivos, en un ambiente competitivo, de que solo hay que ser responsable si es rentable. ¿Debe ser así?

Una nota en el *Harvard Business Review* (enero 2008) hace un repaso de los más recientes estudios estadísticos que tratan de verificar si existe una relación entre rentabilidad y responsabilidad. Después de analizar los resultados de 167 estudios concluyen que no hay conclusión, que algunos estudios muestran una tenue relación pero es posible que se deba a que es la rentabilidad la que incita a ser res-

ponsable y no viceversa. La causalidad es muy difícil de demostrar.

Sin embargo destilan una serie de lecciones destacables:

- Ser irresponsable puede salir muy caro... ¡si te agarran!
- Ser responsable no tiene un gran costo para los accionistas
- La rentabilidad no debe ser la principal motivación para ser responsable. Hay muchas otras inversiones más rentables
- Las empresas pueden hacer el bien yéndoles bien, aun si no les va bien haciendo el bien.

La gran mayoría de los estudios estadísticos, por no decir todos, adolecen de serios problemas de especificación. Por una parte, no se puede medir el concepto de “responsabilidad” de una manera universal, que aplique a todas las empresas de la muestra. Aun cuando podemos proponer decenas de indicadores, cada uno de ellos solo puede medir una pequeña parte del amplio concepto de la responsabilidad empresarial. ¿Cómo combinamos las decenas de indicadores en uno solo? Además, todo estudio estadístico requiere de centenares de observaciones, o sea, de información sobre el indicador de rentabilidad y de responsabilidad para centenares de empresas. ¿Se puede encontrar un indicador de responsabilidad que sea relevante para todas las empresas de la muestra? Punto menos que imposible. Si bien hay algunas prácticas responsables que son universales, la gran mayoría de las prácticas de lo que generalmente consideramos como RSE dependen del contexto en que opera la empresa y no pueden reducirse a un indicador. ¿Puede un indicador resumir de la misma manera las prácticas responsables de una petrolera operando en Nigeria y una empresa que produce y comercializa licores en Europa? No voy a entrar en los problemas

de definición de rentabilidad para no alargar el artículo. Los estudios estadísticos pueden dar lugar a artículos académicos y artículos amenos en revistas y periódicos, pero no responderán de manera indiscutible la pregunta.

Y aun si podemos especificar los indicadores de responsabilidad y de rentabilidad de una manera estadística, todavía quedaría la pregunta: ¿Son las empresas rentables porque son responsables o son responsables porque la rentabilidad se lo permite? La causalidad no se puede probar. Ni aun con estudios con variables rezagadas, por ejemplo correlacionando rentabilidad hoy con responsabilidad hace tres años, ¿o son dos años?, ¿o es uno? ¿O es un promedio ponderado de años anteriores? ¿Y los pesos relativos?

Hay que distinguir entre generalizaciones de los estudios estadísticos (en general, ¿conduce la responsabilidad a rentabilidad en el promedio de las empresas?) y la especificidad de lo que le preocupa a cada empresa: en mi caso, esta acción específica, ¿me conviene?

Entonces las preguntas relevantes son: ¿Hay que demostrar que la responsabilidad será rentable antes de adoptar prácticas responsables? ¿Debemos tratar las prácticas responsables como si se tratase de una gran inversión y calcular su tasa interna de retorno, el ROI de *The Economist*? ¿Evalúan las empresas la rentabilidad de los gastos (inversiones) en sistemas gerenciales? Un reciente artículo del *Financial Times* sobre las inversiones en sistemas de información concluía que la gran mayoría de los directivos no tenía ni idea si esas inversiones eran o no rentables, pero que había que hacerlas (*Big spenders reveal they know little about the value of IT assets, Financial Times, 1 octubre 2007*).

¿Será que las prácticas responsables deben tener un listón más alto?
¿Responsable solo si es rentable?

Nótese que aquí no nos referimos a las decisiones de inversión en cartera (ISR, Inversión Socialmente Responsable), que se está poniendo de moda en España pero que todavía no llega a América Latina. Ahora nos ocupamos del caso de decisiones internas a la empresa, caso por caso.

Muchos alegan que no hace falta pensar en si la actividad es responsable (por ejemplo, asegurar que el proveedor respeta principios laborales), piensan que sencillamente se debe hacer porque es un imperativo moral y basta. Si todos los gerentes operasen con criterios morales, hay muy poco que discutir. Lamentablemente y aunque la situación está mejorando, son una minoría los que así lo hacen. **No podemos confundir el DEBE SER con el ES, lo que nos gustaría que fuera con la realidad.** Hay una realidad y es que la empresa tiene grandes presiones competitivas y por tanto sus ejecutivos. No podemos olvidar que su primera, pero no única responsabilidad, es obtener suficientes beneficios como para poder seguir operando, producir bienes y servicios, crear empleos, pagar impuestos y poder existir como empresa para ser responsables. Nótese que no estamos diciendo que la empresa debe **maximizar** los beneficios; decimos que debe tenerlos (esto lo trato en detalle en mi artículo del *Chicago-Kent LawReview*).

Hay empresas en las cuales, para poder introducir prácticas responsables, hay que convencer a la alta gerencia, o al directorio, o inclusive a los accionistas, de que ello no es una “pérdida de dinero”. A

veces será necesario utilizar argumentos de rendimiento para poder convencer a escépticos. En algunos casos se podrán hacer cálculos tradicionales de costo-beneficio. Sin embargo, será necesario expandir estos cálculos tradicionales, dominados por la doctrina de que “si no se puede medir, no existe”. Muchos de los beneficios serán difíciles de medir, intangibles o se darán en el largo plazo. Los costos suelen ser tangibles y en el largo plazo. Aun si podemos demostrar beneficios, la visión miope de muchos gerentes hará que quieran aplicar una tasa de descuento (formal o informalmente) muy elevada a esos beneficios, de tal manera que en muchos casos la responsabilidad no será rentable (esto resume en gran medida la disputa actual sobre los costos de la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, para lograr los beneficios de la reducción del calentamiento global).

El argumento debe ser que si las prácticas responsables redundan directa o indirectamente, tangible o intangiblemente, en los beneficios presentes o futuros de las empresas, éstas son parte legítima de la responsabilidad social corporativa, entendida ésta –en una forma simplificada– como el conjunto de actividades que, aumentando la contribución de las empresas a la sociedad, mejoran su propia situación.

En este sentido, yo alegraría que si la empresa no tiene prácticas responsables ante la sociedad, entonces está siendo irresponsable ante sus dueños o accionistas porque está perdiendo una oportunidad de mejorar la situación económica de sus accionistas. La necesidad de una demostración precisa, numérica, del nexo entre responsabilidad y rentabilidad puede perjudicar a la empresa, llevándola a perder

oportunidades. ¿Lo aplican a todos los gastos o inversiones que hace la empresa? ¿Será que las prácticas responsables deben tener un listón más alto?

Entre el 50 % y el 75 % de los ejecutivos entrevistados en diferentes encuestas responden que CREEN que los beneficios de ser responsables exceden los costos. Sin embargo, en una de esas encuestas en que el 60 % lo cree, el 80 % de ellos cree que el impacto sobre los beneficios es pequeño. Lo que sucede es que estos ejecutivos creen que debería ser rentable, pero quien hace que los beneficios se produzcan son las acciones de los empleados, consumidores y compradores, mercados financieros (que ofrecen mejores condiciones), en fin, las partes interesadas. Pero si estos son indiferentes y no corresponden a la empresa, los beneficios no se dan. Lamentablemente este es un caso demasiado común, especialmente en América Latina.

No hay que tirar la toalla. Hay mucho camino por recorrer, y si hay que usar argumentos morales, adelante, pero si no funcionan hay que estar preparado para usar otros argumentos. Y como recordábamos antes: Ser irresponsable puede salir muy caro...

Capítulo VI

Guías para la responsabilidad social en las PyME: efectividad de las herramientas de autoevaluación

Nota: El capítulo reproduce íntegramente el artículo publicado en *Globalización, Gobernabilidad y Competitividad*, vol. 8, No. 2, mayo-ago. 2014. Incluye los fundamentos teóricos que son necesarios para publicarlos en revistas académicas. El lector con inclinaciones más pragmáticas puede omitir la sección correspondiente. En forma opuesta, para estos lectores se ha añadido al final una sección, con recomendaciones prácticas para el diseño de herramientas de autoevaluación, que no fue incluida en el artículo publicado.

Introducción

La promoción de las prácticas responsables ha cobrado gran impulso en las recientes décadas, con diferentes actores en distintas regiones. Algunos de los principales documentos han sido guías, conjuntos de indicadores, herramientas de autoevaluación y buenas prácticas. En Europa el liderazgo ha sido tomado mayormente por los gobiernos y la Comisión Europea. En América Latina lo ha tomado el Banco Interamericano de Desarrollo, organizaciones empresariales y algunas ONG. Sin pretender ser exhaustivo, a nivel internacional también ha existido el liderazgo de instituciones multilaterales como la ONUDI, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Corporación Financiera Internacional, la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otras, y por organizaciones empresariales como el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible.

El foco de la atención para la promoción de prácticas responsables comenzó con las grandes empresas multinacionales, mayormente por su elevado impacto económico, social y ambiental, en particular en temas globales, como corrupción, ética, cambio climático, derechos humanos y la cadena de valor. Esto se ha extendido a grandes empresas nacionales y, de ser ignoradas hace unos 20 años, en la última década se ha intensificado la atención a la RSE en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME), la cual se ha manifestado a través de la proliferación de guías, casos y herramientas de autoevaluación, algunas preparadas específicamente para las PyME, otras como adaptaciones de instrumentos hechos para grandes empresas (por ejemplo, los esquemas de reportes e indicadores GRI, la guía ISO 26000 y el Pacto Mundial, entre otros).

En este capítulo nos concentraremos en el análisis de las herramientas de autoevaluación y autoayuda de RSE para PyME, que en general tienen el objetivo de identificar brechas en las prácticas responsables respecto a algún ideal, explícito o implícito, y, en consecuencia, estimular acciones para su mejora.

Muchas de estas herramientas para PyME, que han sido producidas en países desarrollados, no se adaptan fácilmente al ecosistema de promoción de la RSE en países en vías de desarrollo, ya que están basadas en experiencias, información e investigaciones en grandes empresas en estos países. A menos que estas herramientas sean escritas para las PyME, su utilización indiscriminada puede llegar a

ser contraproducente, ya que muchas de estas empresas no tienen la capacidad gerencial para distinguir lo que es relevante e importante para ellas de lo que no lo es. La mayoría de los instrumentos tienden a incluir todo lo que sea posible, para evitar las críticas sobre las omisiones, lo cual puede complicar el problema de implementación de la RSE en estas empresas. Existe el supuesto implícito de que las PyME podrán seleccionar lo relevante e importante y desarrollar sus propias estrategias de RSE, pero en muchos casos no es cierto.

Dado el nivel de adopción y el tipo de prácticas responsables de estas empresas, puede ser más efectivo promover la adopción y profundización escalonadas, en vez de impulsar un esquema más integral, propio de las grandes empresas en países desarrollados. Por ejemplo, la misma reciente definición de RSE por la Comisión Europea (2011) es muy simple: *“la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad”*. También dice que para *“cumplir cabalmente con su responsabilidad social, las empresas deben contar con un proceso para integrar los aspectos sociales, ambientales, éticos y de derechos humanos en sus operaciones comerciales y en su estrategia, en colaboración con sus stakeholders”*. Para las PyME puede ser más efectivo implementar este enfoque que el sugerido por la definición general, que es más adecuado para las grandes empresas, en mercados desarrollados, que tienen la capacidad gerencial y financiera para establecer el impacto de sus actividades, determinar quién es la “sociedad” para ellas (que no es el universo) y los recursos para implementar las acciones.

Aun cuando el énfasis debe ser que las empresas sean responsables, todas las herramientas están dirigidas a la promoción de prácticas específicas, o sea, HACER responsabilidad, más que SER responsable. El énfasis está en hacer cosas parciales. Es mucho más difícil

tener guías sobre cómo hacer que las empresas sean responsables, lo que es un concepto integral e involucra elementos culturales y éticos. Sin embargo, se espera que al implementar prácticas y procesos de responsabilidad, las empresas tiendan a ser responsables. Siendo esto y adoptando prácticas responsables, se espera que las empresas contribuyan a una mejor sociedad y a su propia competitividad. Este es el enfoque que utilizamos en este capítulo, y es el que usan las herramientas analizadas.

Este capítulo analiza algunas de las herramientas, tipifica su contenido y evalúa su idoneidad para las PyME. También discute los riesgos de adoptar un esquema de plantilla uniforme y aconsejar, implícita o explícitamente, a las empresas que tengan prácticas responsables en todas las áreas, lo que puede ser contraproducente.

Por herramientas entendemos los cuestionarios de autoevaluación y las guías de autoayuda; algunas contienen ambos elementos. El análisis de los dos tipos de herramientas se enriquece y permite hacer contrastes sobre su potencial efectividad. Analizamos estas en varios países de América Latina y España, e incluimos las de algunas instituciones multilaterales que aplican a estos y otros países, para poder sacar lecciones de aplicación más amplia.

Fundamentos teóricos

Las recientes formulaciones de la teoría de instituciones han dirigido su atención a las presiones y limitaciones que estas ponen sobre el comportamiento organizacional, al respaldar la aplicación de reglas, leyes y normas sociales específicas (North, 1990). Un elemento central de la nueva literatura institucional es la idea de que las empresas están insertas en entornos nacionales e institucionales que

influyen los esquemas de gestión, las orientaciones de las partes interesadas (*stakeholders*) y su capacidad de competir, innovar y gestionar (Roome, 2005). En el contexto institucional, la legitimidad de la actuación empresarial constituye una preocupación central, y se determina por la medida en que los valores y las expectativas de las instituciones y la sociedad están reflejados en los valores organizacionales y sus acciones (Long and Driscoll, 2008). Las organizaciones en entornos específicos tratan de promover su legitimidad a través de la adopción de procesos institucionales semejantes, con las tres variedades de tendencias isomorfas (emulación, imitación, comparación), referidas como coercitivas (alineación con reglas, normas o leyes), miméticas (seguimiento de mejores prácticas, modas de gestión) y normativas (alineación con estándares establecidos por autoridades académicas o profesionales) (DiMaggio and Powell, 1983; Matten and Moon, 2008).

Extendiendo el análisis institucional un paso más, Matten and Moon (2008) hacen la distinción entre dos facetas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que ellos denominan como RSE implícita y explícita. Designan como RSE implícita el conjunto de valores, normas y reglas que resultan, mayormente, de los requerimientos obligatorios para que las empresas atiendan aspectos considerados claves en sus respectivos entornos. Si la RSE implícita comprende los requerimientos sociales obligatorios y habituales y los intereses de los *stakeholders*, la RSE explícita se refiere a los programas y estrategias que las empresas diseñan e implementan de manera voluntaria.

Esta tipología es especialmente relevante para el caso de las PyME, ya que la evidencia empírica muestra que tienden a concentrarse en

la RSE implícita. Ambas, la implícita y la explícita, son influenciadas por los entornos nacionales para los negocios (instituciones políticas, financieras, educacionales y culturales), pero también son afectadas por aspectos de legitimidad institucional y las variantes de las tendencias isomorfas mencionadas. Usando este esquema, es claro que las prácticas de RSE deben ser analizadas en el contexto de los esquemas institucionales prevaletes (Matten and Moon, 2008).

En efecto, se ha desarrollado un consenso en la literatura académica de que la RSE no se puede entender fuera del contexto cultural e histórico en que se desenvuelve la empresa. Campbell (2007) fue uno de los primeros en destacar la importancia en la investigación académica sobre la RSE del contexto institucional, postulando una serie de proposiciones sobre cómo los diferentes entornos institucionales afectan el comportamiento responsable. Estas propuestas comprenden una serie de factores surgidos de la literatura sobre la economía política comparativa, incluyendo la naturaleza del entorno económico, la estructura competitiva, las regulaciones, los esquemas de autorregulación industrial, la presencia de instituciones privadas independientes y el tipo de esquemas normativos donde opera la empresa.

En particular, Campbell (2007) enfatiza las condiciones económicas y cómo afectan la orientación de la RSE, y concluye que la situación económica y el nivel de competencia al que están expuestas las empresas afectan la probabilidad de que estas actuarán en forma responsable en lo social. “Es más probable que las empresas actúen de manera socialmente responsable en la medida en que se enfrenten a una fuerte regulación, a una autorregulación colectiva, a un esquema normativo que estimule ese comportamiento y a la existencia de

ONG y otras instituciones independientes que las supervisan y controlan” (Campbell, 2007, p. 962). El argumento dominante es que los distintos entornos institucionales crean diferentes incentivos que facilitan o limitan el comportamiento empresarial socialmente responsable, y que el análisis del comportamiento empresarial debe hacerse en función del entorno institucional y económico. Además, es importante ir más allá del nivel de la empresa como unidad de análisis, y considerar todo el espectro de actores e instituciones que afectan el carácter y forma de la RSE y sus manifestaciones en cada contexto (Jamali and Neville, 2011).

Además, en la investigación sobre RSE debe tenerse en cuenta que las realidades nacionales de los países en vías de desarrollo son muy diferentes de las de los países desarrollados. Carroll (1979) enfatizó, por ejemplo, el hecho de que la RSE es una función de la cultura y el momento, y que ambos elementos determinan la contribución que la empresa hace a la sociedad. En su propuesta del desarrollo de estrategias de empresas que operan en ambos tipos de países, después de hacer un análisis comparativo de las características del entorno económico, institucional, político y social, que condiciona el comportamiento de las empresas que operan en América Latina y Europa, Vives (2009) propone un modelo de análisis basado en la institucionalidad prevaletes en los países, los valores y cultura de la sociedad y sus expectativas sobre el comportamiento empresarial, su percepción sobre las empresas y los sectores industriales en que operan, y sus necesidades insatisfechas ante las fallas del Estado.

En efecto, el comportamiento responsable de las empresas estará altamente influenciado por las reacciones de los *stakeholders*, que penalizan o favorecen a las empresas. Este punto puede ser me-

por comprendido en el contexto de lo que Vogel (2005) llamó el “mercado de la virtud” (o el “mercado de la responsabilidad”), que se refiere al ecosistema que apoya o coacciona el comportamiento empresarial responsable, incluyendo las instituciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, los gobiernos, los consumidores, los mercados financieros, los clientes y proveedores, los dirigentes y empleados, así como los sindicatos.

En países en vías en desarrollo este mercado es muy limitado, en comparación con la institucionalidad de los países más desarrollados, particularmente la parte de los gobiernos y la sociedad civil, pero además los consumidores y los medios (Vives, 2008; Jamali and Mirshak, 2007). Algunas empresas pueden estar influenciadas por su participación en cadenas de valor dominadas por empresas de países desarrollados, pero en general esto no afecta la producción y distribución de bienes y servicios para mercados netamente locales, que son la inmensa mayoría.

En parte como resultado de la demanda de la sociedad por el comportamiento socialmente responsable de las empresas, y de las debilidades o deficiencias de esta conducta, en las PyME han surgido una proliferación de instrumentos o herramientas para guiar los primeros pasos de estas empresas en adoptar prácticas responsables. Aun cuando estos instrumentos pueden ayudar a las PyME a hacer más “explícita” su responsabilidad, con un impacto potencial sobre su legitimidad social, también pueden dirigir a estas empresas a llevar a cabo actividades que no son cónsonas con su realidad, interna y externa, y consumir los escasos recursos financieros y gerenciales. De allí que es importante entender el diseño, implementación y efectividad relativa de los diferentes instrumentos que

pretenden promover las prácticas responsables en las PyME dentro de los diferentes contextos institucionales.

La preocupación central de este capítulo es investigar si el diseño de estos instrumentos y su aplicación es compatible con la realidad socioeconómica y sociocultural en que operan estas empresas, y la efectividad que puede resultar de su aplicación en corporaciones con menos impactos sobre la sociedad y con menores recursos.

Objetivos y metodología

El objetivo de este capítulo es presentar un análisis de las herramientas de autoevaluación y autoayuda de la RSE para PyME, con el fin de determinar su potencial impacto en las prácticas responsables. Este es un tema de importancia, ya que muchas de estas empresas, por falta de recursos para la contratación de apoyos externos, recurren a estas autoevaluaciones, generalmente en forma electrónica, para hacer un diagnóstico de su situación y mejorar sus prácticas. De la investigación preliminar hemos concluido que esta es la primera vez que la idoneidad y la efectividad de estas herramientas se estudia de forma sistemática, con resultados a disposición del público.

La metodología está basada en un análisis del contenido de cada una de las herramientas seleccionadas, y las potenciales reacciones que las PyME tendrían al utilizarlas. Como estos instrumentos constituyen un fenómeno relativamente reciente, todavía no hay estudios de cómo han sido utilizados por las empresas y del uso que hacen de los resultados. Además, no existen estudios del impacto de la implementación de sus resultados. Este capítulo debe ser considerado como un repaso inicial para estimular estas investigaciones sobre su uso y su impacto.

Para la metodología proponemos un doble análisis de las herramientas, en términos de sus (1) **componentes** de la RSE cubiertos y (2) **características** que puedan guiar las estrategias. La siguiente tabla lista los componentes y características que se van a analizar.

Tabla 1. Componentes y características que se deben analizar en las herramientas

Nueve componentes de la RSE	Nueve características de las herramientas
Gobernanza corporativa	Otorga calificación numérica
Ética y corrupción	Propone estrategia de implementación
Medioambiente	Incluye análisis de materialidad
Empleados	Incluye análisis de stakeholders
Cadena de valor	Incluye estrategia de comunicación
Comunidad	Incluye indicadores
Clientes	Incluye casos y ejemplos
Producto	Propone informe de sostenibilidad
Otros	Grado de ambición de la herramienta

Los **componentes de la responsabilidad social** de las empresas han sido determinados en función de los que son ahora relativamente estándares en las estrategias de RSE de las empresas, y las guías para la preparación de informes de sostenibilidad (GRI, 2013, 2014): gobernanza corporativa, ética y corrupción, medioambiente, empleados, cadena de valor, comunidad, clientes y producto. Este último componente muchas veces es considerado parte del denominado como clientes. Sin embargo, el tema de la responsabilidad del producto ha adquirido más relevancia, como consecuencia de la

necesidad de distinguir entre la responsabilidad social de la empresa en temas sociales, ambientales y de gobernanza, y los relacionados con el impacto de sus productos ante la sociedad, no solo del cómo se elabora el producto o servicio, sino además del qué se produce. Bajo el componente clientes consideramos el mercadeo responsable, o sea, si el producto o servicio es comercializado responsablemente, y la consideración que se da al cliente, en tanto que en el componente producto nos referimos a la responsabilidad del mismo: por ejemplo su seguridad, impacto sobre la salud, etc. (puede haber mercadeo responsable de productos irresponsables). Por otra parte, muchos informes y estrategias de sostenibilidad consideran la ética y corrupción como parte del gobierno corporativo. También los hemos separado, para poder diferenciar las herramientas que destacan la importancia del tema corrupción –particularmente en países en vías de desarrollo– de los aspectos relacionados con la gestión de los accionistas, acreedores, riesgos, transparencia, etc., que son más propios de países desarrollados y empresas de mayor tamaño. Finalmente, hemos incluido un componente de “otros” para recoger algunos aspectos especiales que ciertas herramientas añaden fuera de los componentes tradicionales, derivados de la particular coyuntura de los países donde se han desarrollado.

La tipificación de las **características de las herramientas** se ha basado en el análisis de las necesidades de apoyo y de las estrategias usadas en las empresas y las PyME, identificadas en estudios empíricos y de casos (Gadenne, Kennedy and McKeiver, 2009; Johnstone, 2009 Fassin et al., 2011; LEITAT, 2010; Cici y Ranghieri, 2008; Comisión Europea, s/f; NORMAPME, 2011. Adicionalmente, para poder apreciar el impacto que tienen las recomendaciones implícitas o explícitas de las herramientas de apoyo, es importante

analizar las prácticas responsables de las PyME, y así determinar su capacidad de implementarlas. Este análisis está basado en una extensa encuesta a 1.300 PyME, en ocho países de América Latina (Vives, 2007, y Vives, Corral and Isusi, 2006). Los estudios encontraron que estas empresas tienen una gran cantidad de prácticas responsables, pero que las ejecutan espontáneamente, sin considerar que son parte de lo que se llama RSE. También hallaron que los principales obstáculos para su adopción y profundización eran la escasez de recursos financieros, falta de conocimiento y de recursos gerenciales. Un estudio anterior sobre las PyME europeas había producido resultados semejantes (Isusi, 2002), los cuales proporcionan el contexto para analizar las herramientas.

Con base en los resultados de las encuestas, en particular de los obstáculos que dicen enfrentar las PyME, se concluye que las herramientas, para ser efectivas en el entorno en donde operan estas empresas, deben ser fáciles de usar, y proporcionar la mayor parte de la guía que sea necesaria, particularmente en países en vías de desarrollo. Ante la falta de capacidades de los usuarios, las herramientas deberían guiar a las PyME a priorizar las actividades (basadas en un análisis de sus *stakeholders* y su materialidad), a implementarlas de acuerdo con sus capacidades (incluir estrategias de implementación y comunicación, con indicadores sugeridos para el seguimiento). Las encuestas mencionadas también evidenciaron que uno de los métodos preferidos por las PyME para aprender acerca de prácticas responsables era a través de casos y ejemplos de empresas semejantes; de allí la inclusión de esta característica de contenido (casos y ejemplos) en el análisis.

Se añadieron tres características más al estudio basado en el análisis

preliminar de las herramientas. Una es la incorporación de una calificación basada en la autoevaluación que algunos instrumentos incluyen, con el objetivo de permitir la comparación con otras empresas que han usado la herramienta, o con un ideal implícito en el diseño del instrumento (más adelante discutiremos si esto es conducente para la mejora de las prácticas). La segunda es la recomendación para la preparación de un informe de sostenibilidad como parte de la estrategia de comunicación. La elaboración de estos reportes ha ganado mucha popularidad en las grandes empresas, y muchos consultores y guías recomiendan prepararlos para las PyME (también discutiremos si esta es una estrategia apropiada para estas empresas). Finalmente hemos incluido la característica de ambición de la herramienta, para evaluar el ámbito de actividades y las capacidades que se esperan de las PyME, implícitas en la herramienta. Esto es particularmente importante en función de la escasez de recursos de estas empresas, que limita el ámbito de prácticas responsables que pueden acometer.

Análisis de las herramientas

El anexo incluye una breve descripción de las herramientas analizadas. Para mejor comprensión de la discusión, en este capítulo se recomienda al lector interesado que las consulte, para lo cual se incluyen los enlaces a las versiones electrónicas. Se cubren cuatro herramientas desarrolladas en España y cinco en América Latina. Adicionalmente, para ampliar el marco de referencia, se cubren dos herramientas desarrolladas por instituciones multilaterales, el Pacto Mundial y ONUDI, ambas asociadas al sistema de las Naciones Unidas (solo la primera está disponible en español). Esta variedad de enfoques, país desarrollado, países en desarrollo y organismos internacionales, le da mayor riqueza al análisis.

En el estudio se incluyen herramientas de autoevaluación en línea y guías impresas, que tienen como propósito apoyar la autoevaluación y ser de autoayuda. Algunas han sido escritas específicamente para PyME, pero otras son genéricas, sin especificar el tamaño de las empresas; sin embargo, el análisis se concentra en las implicaciones para las PyME. No obstante, por la misma naturaleza de estas guías e instrumentos es muy poco probable que sean utilizadas por grandes empresas, que por lo común cuentan con recursos internos o usan servicios de consultoría para guiar sus estrategias y prácticas. También hay que tener en cuenta que la misma definición de PyME varía en forma amplia entre los diferentes países, tanto en tamaño como en grado de sofisticación. Una mediana empresa en España puede ser mucho mayor y sofisticada que una grande en Bolivia. Sin embargo, el análisis de tipo general que llevamos a cabo no es estrictamente dependiente de la definición.

En virtud de que las herramientas analizadas tienen una amplia variación en tipo y en cobertura, no es posible hacer un análisis cuantitativo, automatizado, de contenido. Varían desde cuestionarios electrónicos con más de 300 preguntas a guías con extensiones de más de 500 páginas. Estas herramientas las han preparado actores muy diferentes. Algunas han sido producidas por académicos, otras por instituciones multilaterales de desarrollo, y otras por consultores para asociaciones empresariales. Es de esperar que las herramientas reflejen la agenda de las instituciones que las promueven, y que enfatizen algunos temas sobre otros, como discutiremos más adelante.

A continuación analizamos el contenido y características de estas herramientas, para evaluar, *a priori*, los riesgos y sesgos que pueda

acarrear su utilización por parte de las PyME. Lo ideal sería que la manifestación de estos riesgos y sesgos se apreciara en su implementación. Lamentablemente, todavía no se han llevado a cabo evaluaciones del uso e impacto de estas herramientas.

1. Componentes de la RSE cubiertos

Los componentes de la RSE que cubren las herramientas dan una indicación a los usuarios de las prácticas responsables que deberían ser implementadas, según cada instrumento. Su inclusión influencia la selección de las prácticas. Ello puede causar confusión y llevar a sesgos en las PyME que no tengan capacidad para determinar lo que es más relevante para sus intereses y que esté alineado con su estrategia de negocios. El hecho de que estén listadas, en la mayoría de los casos sin calificaciones, proporciona un fuerte mensaje sobre su supuesta importancia.

Cada una de las herramientas tiene implícito un modelo de lo que debería ser una empresa responsable, que se refleja en los componentes cubiertos y las características del instrumento. Estas preconcepciones pueden sesgar las prácticas responsables de los usuarios. Las dos tablas que aparecen a continuación presentan una visión esquemática de la cobertura de las 12 herramientas analizadas. En la tabla 2 se listan los **componentes** de la RSE cubiertos, y luego se ven sus **características**. Ahí solo se indica si incluyen o no el componente y tienen la característica, pero el análisis a continuación se basa en un estudio amplio del contenido.

En términos de componentes de la responsabilidad, además de aquellos relativamente estándares, algunas herramientas segregan o prestan particular atención a los derechos humanos y relaciones

con los gobiernos. No todas prestan atención al gobierno corporativo o a la responsabilidad del producto. Ello puede ser por considerar estos aspectos de menor relevancia para las PyME, en general, o en el país respectivo, en particular.

Por ejemplo, la herramienta de evaluación del Pacto Mundial (PM), siguiendo los diez principios de este, enfatiza aspectos prioritarios para las Naciones Unidas, como lo son los derechos humanos y el medioambiente. El tema de la responsabilidad de las empresas en la protección de los derechos humanos está ganando mucha relevancia después del Informe Ruggie (Ruggie, 2011; Comisión Europea, 2012), que ha permitido desbancar la creencia generalizada de que este tema debe ser solo preocupación de los gobiernos y para países en conflicto. Aun así, persiste la creencia de que esto es solo de interés para las grandes empresas multinacionales, por lo que la Comisión Europea ha producido una guía para las PyME (Comisión Europea, 2012). En función de estos sesgos, la gran mayoría de las herramientas no lo tratan como tema separado, y lo incluyen bajo temas sociales o laborales, en el supuesto de que para las PyME los derechos humanos se refieren mayormente a las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (trabajo forzado y esclavo, trabajo infantil, discriminación y respeto al empleo, libertad de asociación y negociación colectiva).

Tabla 2. Componentes cubiertos en las herramientas:

	Gobernanza	Ética/Corrupción	Medioambiente	Laboral	Suplidores	Comunidad	Ciudadanos	Producto	Otros
AMÉRICA LATINA									
IARSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Gobierno
Prohumana	S	S	S	S	S	S	S	S	Cumplimiento leyes
IndicaRSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Alianzas
ComprometeRSE	S	S	S	S	S	S	S	S	Derechos de propiedad, cumplimiento leyes
Banco Interamericano de Desarrollo	S	S	S	S	S	S	S	S	-----
ESPAÑA									
Cambra Comerç Mallorca	S	S	S	S	S	S	S	S	Cumplimiento leyes
Cámara Valencia	S	S	S	S	S	N	S	N	Sociedad
ESADE, Cataluña	N	S	S	S	S	S	S	S	Gobierno
Fundación Alares	S	S	S	S	N	S	S	N	Derechos humanos

	Gobernanza	Ética/ Corrupción	Medioam- biente	Laboral	Suplidores	Comunidad	Ciéntes	Producto	Otros
ORGANISMOS INTERNACIONALES									
ONUDI REAP	N	S	S	S	N	N	N	N Derechos humanos
Pacto Global	N	S	S	S	S	S	N	S	

NOTAS a la tabla 2:

La calificación de SÍ/NO se hace con base en la inclusión del aspecto y sobre si proporciona suficiente guía para la implementación en una PyME promedio. Puede haber casos de inclusión del aspecto, pero con cobertura superficial.

Producto: ¿Incluye cobertura de la responsabilidad del producto o servicio?

Otros: ¿Incluye otros componentes o *stakeholders*?

Todas las herramientas son incluyentes de los temas medioambientales (eco-eficiencia, reciclaje, contaminación; algunas hasta cubren cambio climático), apoyo comunitario (aun cuando no en el sentido de desarrollo local) y los temas laborales (condiciones de trabajo, remuneración, beneficios, conciliación trabajo-familia, hostigamiento, etc.). En estos temas lo único que distingue a las herramientas es la profundidad y amplitud de la cobertura, ya que todas cubren lo básico. Se han convertido en temas estándares.

Todas cubren el tema de consumidores/clientes, mayormente en honestidad en la propaganda, atención de quejas y derechos de los consumidores, incluyendo el derecho a privacidad. Pocas herramientas cubren el tema del consumo responsable, las consecuencias sociales y ambientales de consumir sus productos y servicios (importante en la industria del alcohol, tabaco, azúcar, grasas, apuestas, alimentos, etc.), y son muy pocas las que se preocupan de la responsabilidad del producto (daños potenciales derivados del consumo).

El hecho de que determinados temas no se mencionen en algunas de las herramientas puede deberse a omisión o al hecho de que no se considera importante para las PyME en su área de influencia. Por ejemplo, la guía de ESADE y el instrumento del Pacto Mundial no cubren el tema de gobierno corporativo: protección de los derechos de los accionistas minoritarios y acreedores, consejeros independientes, sistemas de auditoría y control internos, papel de

los consejeros, participación de los empleados y código de ética, entre otros.

Estos temas suelen ser considerados más importantes para las grandes empresas, que deben acceder a los mercados financieros y de capitales; sin embargo, algunos de sus aspectos no deben ser ignorados. En las PyME, donde la propiedad y la gestión tienen un gran componente familiar o de concentración en pocos socios, los aspectos de gobierno corporativo se suelen concentrar en aspectos de control interno, transparencia de cuentas, corrupción, código de ética y, en algunos casos, auditoría externa. Para las PyME, el gobierno corporativo es más un asunto de buena gestión que de responsabilidad social. La pertinencia para las PyME dependerá de sus perspectivas de crecimiento y del potencial acceso a los mercados financieros y de capitales.

Por otra parte, hay una herramienta, la de ComprometeRSE, que incluye un tema poco común en las discusiones de RSE, y mucho menos en las PyME, que es del respeto a los derechos de propiedad, con 11 preguntas sobre respeto a la propiedad intelectual externa y la de sus empleados, y la inclusión de cláusulas sobre estos derechos en sus contratos con proveedores.

Sorprendentemente, pocas guías e instrumentos enfatizan el cumplimiento de las leyes. Puede ser que consideren esto como un hecho, bajo el supuesto de que lo que tratan de evaluar es lo “voluntario”, después de haber cumplido con las leyes. Este supuesto puede ser un error en el caso de las PyME, ya que estas empresas necesitan entender, más que las grandes corporaciones, que las

prácticas responsables hacen parte de la buena gestión, que incluye el cumplimiento de la normativa vigente. Algunas herramientas no consideran este supuesto, y listan las principales leyes y regulaciones (particularmente ambientales y sociales), e incluyen preguntas en el cuestionario. Es el caso de ComprometeRSE, en Colombia, y Prohumana, en Chile.

2. Características de las herramientas

Como se mencionó, una de las principales características de las PyME es la carencia de recursos financieros y gerenciales, en particular para atender su responsabilidad social. Como tal, es importante analizar las demandas implícitas que hacen las herramientas sobre estos recursos. Algunas enfatizan que las actividades que se emprendan deben estar alineadas con la estrategia de la empresa y ser importantes para los *stakeholders*. Lamentablemente, un buen número de ellas no se preocupan de la materialidad de las actividades sobre las que preguntan o las que ofrecen guía. Las PyME no suelen estar en condiciones de llevar a cabo este análisis. Las herramientas inducen a estas empresas a emprender una amplia gama de actividades, sin tomar en cuenta su capacidad de implementación, lo que puede llevar a frustración, discontinuidad y pérdida de interés. Esto es particularmente notable en los cuestionarios que terminan con una calificación global de responsabilidad, donde de manera implícita o explícita se le dice a la empresa que para lograr una calificación más alta “tiene que hacer más cosas”.

Del análisis mencionado han surgido nueve **características** de las herramientas que pueden tener influencia sobre la implementación de prácticas.

Capítulo VII

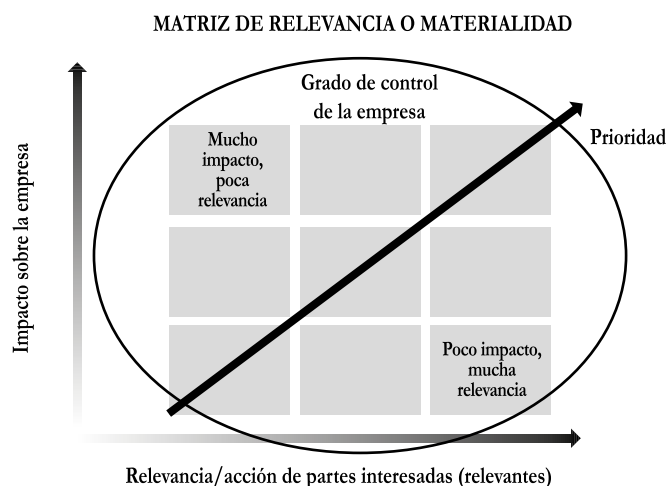
Materialidad: Doce principios básicos y una metodología para la estrategia de RSE

El tema de la materialidad ha adquirido mucho interés en los últimos años, en buena parte por su popularidad en las matrices respectivas en los informes de sostenibilidad, pero sobre todo porque los lineamientos para reportes del *Global Reporting Initiative* (GRI), los G4 del 2013, lo ponen como el núcleo de los reportes, del cual todo depende.

Pero como con su contenedor, la RSE, su popularidad puede ser su enemigo: todo el mundo dice que lo conoce, y son pocos los que en verdad lo entienden. Es un concepto aparentemente tan **sencillo que lo han reducido al simplismo. Que no es lo mismo**. En esta parte del capítulo introduciremos doce principios fundamentales para comprender la materialidad, y en la segunda parte describiremos una metodología para establecer la estrategia empresarial de RSE, o de sostenibilidad, basada en la materialidad.

¿Qué es materialidad y por qué es importante?

La pregunta más precisa puede ser: ¿Qué es lo material para la empresa para confrontar su responsabilidad ante la sociedad? En el capítulo II (¿Cómo interpretar LA definición de la RSE?) comentá-



bamos la definición de RSE de la Comisión Europea, “*Responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad*”, y hacíamos un análisis de los diferentes términos usados en la definición, para concluir con que:

“La empresa define quién es la sociedad para ella (que no es toda), cómo la impacta y cómo quisiera impactarla (que no es de todo), en consulta, si quiere (aunque debería), con esa sociedad, y cómo quiere y puede gestionar estos impactos (en función de su capacidad)”.

O sea, que si bien la empresa tiene impactos a través de sus actuaciones, y puede querer tener otros en el futuro, es la misma **empresa la que debe decidir** sobre cuáles actuar, claro está que en función del impacto sobre la misma empresa que pueda tener la reacción de las partes que son impactadas y aquellas a las que quiere impactar. **El resultado de este análisis es lo “material” para la empresa y lo que conduce y retroalimenta su estrategia de RSE y, por ende, su estrategia general.**

Hay muchas otras definiciones de materialidad, algunas “oficiales”. El siguiente cuadro presenta tres de las más conocidas.

Iniciativa	Foco	Definición de materialidad
GRI	<i>Stakeholders</i>	Materialidad es el umbral en el que los aspectos que adquieren suficiente importancia deben ser reportados... El reporte debe cubrir aspectos que: a) reflejen los impactos económicos, ambientales y sociales significativos (en su influencia, tanto positiva como negativa, de lograr su visión y estrategia), y b) influyen las evaluaciones y decisiones de sus <i>stakeholders</i> .
IIRC	Inversionistas	Un informe integrado debe proporcionar información concisa, que es material para la evaluación de la capacidad de la organización de crear valor (para los proveedores de recursos financieros) a corto, mediano y largo plazo.
SASB	Reguladores e inversionistas	[Aspectos materiales que...] “individualmente o en el agregado sean importantes para la representación justa de la posición financiera y operacional de la entidad... [información que es] necesaria para que un inversionista razonable pueda tomar decisiones de inversión debidamente informadas.

Tabla I. Algunas definiciones de materialidad

Las tres definiciones tienen en común, como objeto, la preparación de reportes, pero dirigidos a diferentes públicos. Las definiciones se refieren más a lo que es información relevante, que a los aspectos materiales para la estrategia y acción empresarial. Su determinación, para efectos de destacar la información pertinente, es solo un medio, no debe ser su fin. **Su objetivo debe ser establecer la base para la determinación de la estrategia de acción**, según comentamos más adelante, en la enumeración de los “doce principios de la materialidad”.

El lector muy posiblemente esté enterado del énfasis que el esquema GRI, el G4 –<https://www.globalreporting.org/resource-library/Spanish-G4-Part-one.pdf>–, pone sobre la determinación de la materialidad, como base para la preparación de los reportes de sostenibilidad. Sin embargo, en este artículo no lo analizaremos, para no contribuir a la confusión. La importancia que las grandes empresas (y los consultores!) dan a los reportes con base en el GRI, y en particular el G4, conduce a pensar que la materialidad se debe determinar con el objeto de preparar reportes. Nada más lejos de la verdad. **La materialidad se debe determinar para desarrollar la estrategia empresarial y, por ende, sus acciones, y luego reportar sobre ellas**, para lo que la materialidad es una guía.

Esto ha llevado a un énfasis excesivo en la preparación de una **matriz de materialidad**, donde se grafican los aspectos que son considerados importantes por los *stakeholders* y la misma empresa, en función de la importancia para ambos, y se concluye que hay que actuar/reportar sobre los aspectos que son importantes para ambos, los que estén más hacia el nordeste en el gráfico. Lamentablemente, pocas veces está definido con claridad qué quiere decir importancia para cada grupo y subgrupo de *stakeholders* (¿importancia para ellos?, ¿impacto financiero sobre la empresa?), aunque sea un poco más clara para la empresa (si bien también depende de a quién se le pregunte: empleados, directivos, dueños). De allí que el ejercicio puede resultar poco efectivo.

De cualquier manera, en la gran mayoría de los casos esto **se convierte en un fin, hay que tener una matriz de sostenibilidad para ponerla en el reporte, más que en un medio para la elaboración de la estrategia y determinar acciones**. Como muy

bien expresa la persona más experta en estos temas, Elaine Cohen, en su artículo *Why materiality matrix is useless* –<http://csr-reporting.blogspot.co.il/2014/12/why-materiality-matrix-is-useless.html>– (Por qué la matriz de materialidad es inútil):

La materialidad, como concepto, hasta ahora no ha demostrado mucho. Es una agradable palabra de moda, que nos hace sentir bien, suena inteligente y proporciona una licencia creativa para dibujar lindos gráficos y tablas multicolores, hasta interactivos, pero no hace lo que supuestamente debe hacer. Esto es evidente en la desconexión que encontramos en los informes de sostenibilidad entre lo que es supuestamente material (porque lo dice la matriz) y lo que las empresas hacen (basadas en lo que reportan).

Esto en buena parte se debe a una confusión entre fines y medios, y a serias deficiencias en la determinación misma de los aspectos materiales. El artículo analiza las matrices de materialidad de varias empresas, para demostrar estas deficiencias y la poca utilidad que se le suele dar a los resultados.

Aunque “*La materialidad, como concepto, hasta ahora no ha demostrado mucho*”, es un concepto, que bien manejado, es crítico para la estrategia empresarial. **En este artículo pretendemos contribuir a subsanar esta deficiencia, y ponemos el énfasis en el concepto como instrumento para establecer estrategias y acciones, aunque los conceptos y metodología propuestos pueden ser útiles para preparar la matriz de sostenibilidad.**

Doce principios sobre materialidad para la estrategia

En función de las confusiones prevalecientes en la práctica sobre la materialidad, antes de desarrollar la metodología para la estrategia

de RSE es conveniente enunciar doce principios básicos sobre materialidad para la estrategia:

- **ESTRATÉGICO.** Determinar los aspectos materiales es el **comienzo de la estrategia de la empresa**. Sin determinación de materialidad no puede haber estrategia de sostenibilidad, y sin esta no puede haber estrategia empresarial.
- **UNIVERSALIDAD.** Hacerlo no es cosa de grandes empresas, es cosa de todo tipo y tamaño de empresas.
- **MEDIOS PARA LA ACCIÓN.** Determinar los aspectos materiales es clave para preparar un reporte de sostenibilidad, pero ello **es un medio, no un fin. Aunque no reporte sobre sus actividades, la empresa debe determinar sus aspectos materiales**. No se hace para satisfacer requisitos de reporte, se hace porque la empresa lo necesita para operar. Determinar los aspectos materiales no es para escribir ficción, **es para guiar la acción**.
- **ESPECIFICIDAD.** Lo que es material para la empresa **lo decide la empresa**. Es específico para la empresa, cada empresa es diferente. **No vale copiarse de otras empresas. No lo deciden los expertos en sostenibilidad dentro de la empresa. Y sobre todo, no lo deciden los consultores.** Los aspectos materiales deben ser **aprobados al máximo nivel posible**, idealmente por el Consejo Directivo, porque ello determina la estrategia de la empresa.
- **DIVERSIDAD.** La empresa puede tener **diferentes aspectos materiales en las distintas regiones o países** en que opera. Puede **no tener una matriz de materialidad única, aunque haya aspectos comunes**.
- **RELATIVIDAD.** La materialidad es un concepto relativo, depende del contexto y del momento en el tiempo. **Es variable**

en el tiempo y en el espacio donde opera, aunque algunos aspectos puedan tener continuidad.

- **NO TODO LO QUE IMPORTA ES IMPORTANTE.** Cada *stakeholder* o grupo de *stakeholders* **tiene su idea de lo que es importante para ellos, pero puede que no sea material** para la empresa. Depende del impacto que pueda tener cada uno.
- **DISPARIDAD.** La sociedad no es una entidad con **identidad**, a la que se puede consultar. La empresa no sabe lo que es material para la sociedad, solo puede **percibirlo**.
- **NUESTRA SOCIEDAD.** Cada empresa tiene **“su” sociedad**. Es un agregado de los diferentes *stakeholders*, agregados de acuerdo con su metodología, que incluye quiénes son, cómo se valoran sus opiniones y acciones, su tamaño y la importancia e impactos relativos para la empresa.
- **STAKEHOLDERS MATERIALES.** La identificación de los *stakeholders* **materiales** determina la materialidad, la estrategia, la acción, los resultados. **No todos son materiales; hay que priorizarlos**.
- **HETEROGENEIDAD.** Para determinar a los *stakeholders* **materiales** se debe llegar a nivel desagregado, de subgrupo, no a nivel de “grupo”, si los miembros del grupo no son homogéneos (la “comunidad” no lo es), y **llegar a nivel donde son homogéneos**.
- **PRIORIDAD.** Y por último, **materialidad debe ser sinónimo de prioridad** y, por ende, la cantidad de aspectos materiales que la empresa puede gestionar efectivamente debe ser **un número pequeño**.

Algunos de estos principios pueden parecer triviales, pero son muy

pocas las empresas que lo tienen internalizado en su necesaria magnitud e importancia. La mayoría identifican a los *stakeholders* por grandes grupos, agregados, sin prestar mucha atención a su representatividad para los intereses de la empresa; **al temer ser criticada por errores de omisión**, incluye un gran número de aspectos que diluyen la efectividad de las consultas, no suele incorporar el poder e influencia de los grupos en afectar las actividades de la empresa. A quienes se consulta predeterminan los aspectos que serán considerados materiales, de allí la importancia de asegurar la representatividad de la muestra. Los procesos de agregación de los resultados de consultas o encuestas también suelen ser poco rigurosos, muchas veces pensando que lo que recibe más “votos” es de mayor impacto para la empresa.

Dentro de la empresa, los problemas para determinar lo que es material suelen ser menores, pero aun así, pueden **prevalecer intereses especiales de quienes controlan el proceso**. También depende de a quién se consulta y su poder dentro de la empresa. De allí que la determinación debería caer en la máxima autoridad de la empresa, preferiblemente el Consejo Directivo, aunque este suele considerar que es un asunto técnico, de los expertos en sostenibilidad, y no estratégico.

Esta “máxima autoridad” no existe en el caso de la “sociedad”, que es muy dispersa y variable; de allí que las dificultades sean mucho mayores en el caso de los *stakeholders*.

Identificación de los aspectos materiales y desarrollo de la estrategia de sostenibilidad

Es oportuno recordar que nos estamos refiriendo a la **materialidad con el objeto de determinar la estrategia de sostenibilidad** de la empresa, y aunque esa misma determinación puede y debe servir para estructurar el reporte de sostenibilidad y otras comunicaciones de la empresa (principios 1, estratégico, y 3, medios para la acción), estas suelen tener otros objetivos, en particular querer moldear la percepción de algunos *stakeholders* sobre la empresa. Son muchos los casos en que se reportan aspectos que no son materiales, ya sea con el objeto de resaltar el trabajo de algunas partes de la empresa, ya sea para “gestionar” la reputación de la empresa. Esto puede explicar por qué en muchos casos la estrategia no refleja la materialidad expresada en el reporte, y por qué el reporte no es consistente con la expresada materialidad. No pretendemos proponer que la empresa tenga una materialidad para su estrategia y una para sus comunicaciones. Todo lo contrario, la **materialidad determina la estrategia, que debe guiar la acción, y esta la comunicación**. Pero en la práctica parece como si no fuera así.

Es oportuno recordar que el proceso no es solo para las empresas de mayor tamaño, sino que también es aplicable a las PyME (principio 2, de universalidad); claro está que se deberán hacer las simplificaciones necesarias, en función de su capacidad gerencial y financiera. Y todo tipo de empresa se debe enfocar (principio 12, de prioridad), no pueden hacer de todo pero esto es todavía más crítico para las PyME, ante sus menores capacidades.

Seis etapas para la determinación de los aspectos materiales y la estrategia

En función de los doce principios enunciados antes, podemos postular una serie de etapas que la empresa puede seguir para deter-

minar la materialidad, **no necesariamente secuenciales, que se alimentan una a la otra. En este sentido es importante considerar el proceso como dinámico.** Cuando la empresa pretende determinar su materialidad por primera vez, las seis etapas pueden ser relativamente secuenciales, pero en el caso de empresas que han realizado todo o parte del ejercicio, las etapas deberían estar en juego en todo momento, algunas con mayor intensidad que otras, dependiendo de sus circunstancias. **De allí que explícitamente no las hemos numerado** (enumeramos solo las secciones del artículo para referenciarlas).

Es importante destacar que **no hay criterios uniformes para definir lo que es “material”**, y cada empresa parece usar los suyos, muchas veces sin especificarlos en los reportes, aunque puede que lo tengan bien definido para propósitos de la estrategia. Los lineamientos G4 del GRI usan la palabra “significativo” para la empresa y para los *stakeholders*, pero ello puede ser objeto de diferentes interpretaciones. En la práctica, ¿qué quiere decir “significativo”? En el caso de la empresa, puede tener menos ambigüedades, pero en el de los *stakeholders* es una tarea mucho más compleja, ya que se incluyen multitud de grupos y subgrupos heterogéneos, muchas veces identificados y consultados a la ligera, con un proceso poco riguroso de agregación de multitud de opiniones. Esto es particularmente complejo cuando se pretende reducir a una dimensión en un gráfico, como lo es la matriz de sostenibilidad. Es menos grave para el caso de la estrategia, ya que en esta se deben considerar de manera desagregada los *stakeholders* y los aspectos materiales, con el objeto de definir las acciones.

Para los efectos de establecer la estrategia, en este capítulo usamos

la palabra “material”, pero tampoco ofrecemos una definición precisa. No obstante, de la discusión en la primera parte del artículo y de la descripción de las etapas presentadas debe quedar claro que nos referimos al **impacto** sobre la situación financiera, la reputación, la aceptación de la sociedad y en general el bienestar de la empresa.

Para no repetirlo continuamente, es conveniente comenzar enfatizando que en todas las etapas aplican los principios 4, de especificidad para la empresa, en función de su entorno y el tiempo; el 5, de diversidad, de que la empresa puede tener diferentes aspectos en distintos lugares, y el 6, de relatividad en que los aspectos materiales pueden variar en el tiempo.

Quiénes: Quiénes son los *stakeholders* materiales

Esta es una de las etapas a las que se suele prestar menos atención en la determinación de la materialidad. La mayoría de las empresas lo hacen a la ligera. Se suelen usar los grandes grupos relativamente estándar de consumidores, comunidad, empleados, gobiernos, inversionistas, ONG, proveedores, gobiernos, medios, etc. Algunas empresas, tratando de ser más específicas, usan listas preparadas por terceros; por ejemplo, otras empresas de la misma industria o de asociaciones industriales. Difícilmente se hace el trabajo de detalle de investigar cuáles son **nuestros *stakeholders*, y de estos, cuáles son los materiales.** La identificación la debe hacer la empresa, coordinada desde el “departamento” de sostenibilidad, pero con la participación de otros directivos y personal que tengan contacto con los posibles *stakeholders*. Buena oportunidad para involucrarlos. Sí, se pueden usar consultores externos, pero solo como instrumento, no para descargar una responsabilidad que es de los directivos.

Esta determinación es la más crítica del proceso, ya que de ella dependen las demás. Si la identificación es imprecisa o equivocada, la estrategia y las acciones serán inefectivas, pudiendo crear grandes dudas sobre la misma responsabilidad social de la empresa, en sus partes interna y externa. Si bien hemos mencionado que las etapas no son secuenciales de manera obligatoria, toda estrategia debe empezar por esta. Si se hace bien, es una etapa bastante robusta. Aun cuando la materialidad de los diferentes *stakeholders* puede modificarse en el tiempo, el cambio debe ser relativamente menor, lo que justifica la inversión de los recursos en esta etapa, a menos que ocurran grandes cambios en la estrategia comercial de la empresa.

Muchas empresas suelen concentrarse en los *stakeholders* que son impactados por sus actividades. Pero es más integral pensar en dos grandes grupos, **a los que les importamos y los que nos importan (ahora y en el futuro), que si bien habrá muchos en común, puede que no sean los mismos. Ni “grupos de interés” PARA la empresa, ni “partes interesadas” EN la empresa, sino más bien quien nos impacta y queremos impactar, y quienes son impactados** (de allí que no uso estas dos denominaciones tradicionales de “grupos de interés” o “partes interesadas”). Puede ser que las actividades de la empresa no impacten a algunos *stakeholders*, pero ellos pueden tener impacto sobre la empresa (por ejemplo, medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil). Y la empresa puede/quiere impactar a otros como parte de su futura estrategia o bien como parte de una visión amplia de su responsabilidad ante la sociedad. Además del primer grupo directo (consumidores, empleados, comunidad aledaña, medioambiente, etc.), puede querer tener un impacto más amplio y preocuparse, por ejemplo, por la gestión pública (que impacta a la empresa) o por

grupos específicos, como el de personas menos favorecidas (a las que quiere impactar). Si bien el grupo directo es el que acapara más la atención, el indirecto no debe ignorarse. Recordemos el principio 9, nuestra sociedad, que establece que **cada empresa tiene su sociedad, que no es toda, es la que es impactada y la que quiere impactar, y la que impacta a la empresa.**

En esta etapa también es oportuno enfatizar el principio 11, de heterogeneidad. En aras de la simplificación, las empresas suelen cometer errores de identificación que pueden ser graves, al hacer **el supuesto implícito de que los grupos son homogéneos**. En mercadotecnia a nadie se le ocurriría decir que todos los consumidores son iguales, el mercado está segmentado o hay que segmentarlo. Pero en sostenibilidad los tratamos como si lo fuesen. Por ejemplo, el *stakeholder* tradicional, agrupado bajo el gran paraguas de “comunidad”, puede ser muy heterogéneo, y cada subgrupo puede tener sus aspectos materiales, después habrá que ver si son materiales para la empresa. Antes de colapsarlos en un gran grupo es conveniente hacer un análisis preliminar. Para algunas empresas puede ser importante diferenciar entre subgrupos, para otras puede ser válido hacer grandes agrupaciones.

Obviamente que **esto no quiere decir que todos los *stakeholders* identificados son materiales**. En esto se suele temer al error de omisión y se comete el de comisión, se incluyen algunos que no son materiales. En primera instancia, puede ser difícil determinar cuáles son los materiales, pero en el proceso descrito a continuación, de la determinación de los aspectos materiales y de su priorización, se van refinando hasta llegar a un grupo manejable, efectiva y eficientemente. Habrá muchos que, aun siendo afectados, la empresa

puede no querer considerar o por lo menos no priorizar, de la misma manera que hay otros que no siendo afectados por las acciones actuales, la empresa pueda querer considerar.

Qué: Qué es material para los *stakeholders* materiales

Después de haber identificado a los *stakeholders* materiales, se debe proceder a reconocer **los aspectos que ellos consideran materiales y los que la empresa cree como tales**. Puede ser difícil descartar algunos, pero es una necesidad imperiosa; los recursos, sobre todo los de gestión, son escasos. Aquí es importante tener en mente el principio 7, no todo lo que importa es importante.

Esta etapa parece sencilla a primera vista, pero es difícil hacerla bien. No basta con preguntarles a los *stakeholders*, hay que complementarlo con un íntimo conocimiento. **De allí la importancia de usar un enfoque de abajo hacia arriba, ya que son los empleados que están en contacto con ellos los que mejor conocen los impactos de ida y vuelta**. Pero aun las grandes empresas lo hacen a la ligera. Muchas optan por hacer encuestas vía internet a un gran número de personas, a ver quién responde, usando grandes grupos supuestamente homogéneos, con preguntas genéricas o con aspectos preidentificados por la empresa o sus consultores. Pero esto tiene el defecto de toda encuesta anónima: **no se sabe quién responde, ni si conocen las actividades de la empresa, ni si son representativos de las opiniones de esos *stakeholders***. También se suelen hacer conversaciones formales o informales con grupos focales o personas individuales. Esto puede ser un buen instrumento de corroboración, pero hay que tener cuidado de que sean representativos, y debe hacerse continuamente, no solo para la preparación del informe y la estrategia de sostenibilidad. Otras empresas

usan aspectos preidentificados por su industria u otras empresas, o bien por consejos asesores. **Lo importante es determinar a los *stakeholders*, en función de las circunstancias de cada empresa.**

No faltan guías para la identificación de los aspectos materiales. Por ejemplo, las *Guías para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI* –<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-Two.pdf>–, en las páginas 11 y 12, incluyen sugerencias para la determinación de los aspectos materiales, pero siempre desde el punto de vista de preparación de informes. El *SASB Materiality Map* –<http://www.sasb.org/materiality/sasb-materiality-map/>–, es un instrumento basado en los 30 indicadores desarrollados por SASB para diferentes sectores industriales (esperan llegar a más de 80). El mapa indica las prioridades relativas para cada industria, con base en un análisis de las menciones en varios tipos de informes para un gran número de grandes empresas. Esta herramienta puede facilitar el proceso de identificación, pero se corre el riesgo de generalizar, en vez de hacer el arduo trabajo de especificarlos para la empresa y sus circunstancias. No obstante, puede ser de utilidad como punto de partida, para las empresas que acometen la tarea por primera vez, o como referencia y complemento para las más avanzadas. Es en esto donde aplican los **principios número 4, de especificidad, y el 9, de nuestra sociedad**, para cada empresa.

Y después viene una tarea todavía más compleja, que es la **agregación de opiniones** de los diferentes *stakeholders* sobre los distintos aspectos materiales. Se pueden haber obtenido opiniones de expertos, de encuestas, de grupos focales, de directivos de la empresa y de múltiples otras fuentes. ¿Qué importancia relativa se le asigna a la opinión de cada *stakeholder*? En teoría, debería depender del im-

pacto que tengan sobre la empresa, **se le debería dar mayor valor a las opiniones de los que más pueden afectar las actividades de la empresa**. En algunos casos habrá relativo consenso, pero en otros puede haber una multitud de opiniones. En estos casos puede no ser práctico intentar hacer un análisis cuantitativo, y al final los directivos de la empresa deberán usar sus mejores criterios para decidir los aspectos que quieren gestionar.

Aunque esta es una tarea tediosa, resulta determinante para la estrategia, y es además un instrumento para el **relacionamiento e involucramiento con los diferentes stakeholders**, que enfatiza la importancia de tener en marcha un proceso continuo. Y para complicarlo aún más, debemos recordar que **los aspectos materiales pueden variar de país a país y de región a región**. Para una multinacional, los aspectos materiales para una comunidad en Colombia no son los mismos que en una ciudad en España. Mientras más localizada está la empresa, menores son las variaciones, pero no se pueden ignorar.

De la misma manera, **los aspectos materiales pueden variar en el tiempo**, ya sea por decisión de la misma empresa, que quiere evolucionar en su estrategia o modelo de negocios, o bien porque las necesidades o expectativas de los afectados/afectables pueden variar. Gestionar estas variaciones en tiempo y espacio no es fácil, y posiblemente solo esté al alcance de las más grandes empresas, y aun así, son pocas las que lo hacen. Pero hay que tenerlo en cuenta.

Aun cuando este proceso parezca ser idealizado, hasta **las PyME deben estar al tanto de sus implicaciones, aunque no lleven a cabo estos ejercicios de manera organizada o sistemática**. Un

caso paradigmático de esta necesidad lo constituyen las guías para la adopción e implementación de prácticas responsables para PyME, que si bien suelen indicar que se deben identificar los *stakeholders* y los aspectos materiales, terminan recomendando acciones en todos los frentes posibles de la RSE y para todos *stakeholders* identificados. Ello excede las capacidades de las empresas más grandes, y mucho más de las PyME (para mayores detalles sobre estos sesgos, ver mi extenso análisis en el capítulo VI, *Guías para la responsabilidad social en las PyME: Efectividad de las herramientas de autoevaluación* (el libro está disponible en www.cumpetere.com)).

Reacción: Qué impacto puede tener sobre la empresa la reacción de los stakeholders materiales

Habiendo determinado a los *stakeholders* y los aspectos que son materiales para la empresa, se debe **analizar el impacto que pueden tener sobre la empresa, en función de la legitimidad, voluntad, capacidad, poder y urgencia de su reacción**. No es que hay que ser cínicos, pero si los *stakeholders* no pueden o no quieren, o no tienen el poder de impactar las actividades de la empresa, esta les puede dar menor prioridad y hasta ignorarlos. Al contrario, puede haber *stakeholders*, como en algunos casos lo son los sindicatos, que tengan gran poder de impactar seriamente las actividades de la empresa, cuyos aspectos materiales, como es obvio, tendrán alta prioridad. También puede haber representantes de la comunidad que aunque tengan poca legitimidad, poseen gran poder y no pueden ser ignorados. En función de este análisis de potencial impacto surgirán retroalimentaciones para la identificación de *stakeholders* materiales y sus aspectos materiales.

Esto no quiere decir que la empresa no quiera tener impacto sobre algunos grupos que no la afecten. La empresa puede, por múltiples razones, incluyendo solidaridad, querer afectarlos. Pero lo que es claro es que la empresa debe hacerlo conscientemente, ya que con seguridad deberá invertir escasos recursos financieros y gerenciales. En muchos casos los consumidores no reaccionan a la responsabilidad de la empresa, pero sería miope pensar que no lo harán nunca. Y aunque jamás lo hicieran, la empresa, por razones éticas o morales, debe considerarlos en la responsabilidad de sus productos y sus relaciones. Pero **la empresa no tiene la capacidad de preocuparse de toda la sociedad;** sería deseable, pero no es factible. Debe determinar quién es y quién quiere que sea “su sociedad”.

En el caso de algunos *stakeholders* y ciertos aspectos, este análisis puede ser relativamente sencillo, como cuando existe consenso en muchos *stakeholders* sobre algún aspecto material (por ejemplo, el impacto ambiental de las empresas extractivas, el agua en los productores de refresco, la transparencia en los servicios financieros, etc.). En otros casos más especiales puede requerir un poco de esfuerzo (por ejemplo, la salud, educación, actividades deportivas en las ciudades en que opera a empresa). **Si en la participación de la identificación de los *stakeholders* y aspectos han participado aquellos directivos que tienen contacto directo con los *stakeholders*, este análisis de impacto potencial (legitimidad, voluntad, capacidad, poder, urgencia) es casi automático, forma parte del proceso.**

Priorización: Cuáles son los aspectos materiales más relevantes para los *stakeholders* materiales y para la empresa

En función del análisis precedente, la empresa tendrá un listado de los aspectos materiales, los *stakeholders* para los cuales lo son y el potencial impacto que estos pueden tener sobre las actividades de la empresa. De este listado preliminar la empresa debe priorizar, en espacio y en tiempo, cuáles y cómo los quiere gestionar. De allí el principio 12, de prioridad.

Y aquí no proponemos hacer el tradicional gráfico de la matriz de materialidad, con un eje con las prioridades de los *stakeholders* y otro con las de la empresa. Es un ejercicio atractivo en lo visual, pero estratégicamente improductivo. **Lo que importa es el impacto de cada aspecto en la empresa, o sea, los aspectos materiales para la empresa “ponderados” por el impacto que los *stakeholders* pueden tener sobre ella. UN eje de prioridades para la empresa.**

Esta priorización puede incluir un análisis de los costos y beneficios reales y potenciales, tangibles e intangibles de la gestión, de su grado de certidumbre y de los riesgos que acarrear. En algunos casos la identificación de costos y beneficios puede ser cuantitativa, en otros solo cualitativa, donde, como en toda la gestión, debe prevalecer el buen criterio de los dirigentes. Y todo esto debe evaluarse en el contexto de los riesgos para la empresa. Muchos de los costos de la mitigación del impacto ambiental suelen ser tangibles y cuantificables, pero los beneficios no tanto (pueden evitarse multas, futuras sanciones, mejora en la reputación y la aceptación de la sociedad, etc.). Aunque el análisis de costo/beneficio no se haga en detalle, debe estarse consciente de que existen costos y beneficios, y que algunas acciones son financieramente más convenientes. En determinados casos no hay necesidad de mu-

cho análisis, hay que hacerlo porque sí, estén o no regulados por la legislación local (evitar discriminación, trabajo infantil, etc.), pero en otros puede ser necesario (para algunas empresas, el tema de cambio climático o la eficiencia energética).

Es de notar, no obstante, que el análisis de costo/beneficio, cuantitativo o cualitativo, puede introducir **sesgos a corto plazo**, que es el periodo en el cual se suelen visualizar estos costos y beneficios, en detrimento de la visión a largo plazo, que es la que se necesita para una estrategia. En las decisiones sobre los aspectos materiales hay que tener muy presente esta posibilidad de error.

Aquí ciertos expertos seguramente estarán en desacuerdo en establecer la estrategia de sostenibilidad, en función de los costos, beneficios y riesgos. Para algunos la estrategia debe basarse en **argumentos éticos o morales. Debe ser el punto de partida**, pero en la realidad, en la práctica cotidiana de la gran mayoría de empresas, la supervivencia, la competencia leal y desleal es un hecho, y para lograr la aceptación interna de la estrategia se puede tener que recurrir a demostración de eficiencia financiera (ver mi artículo ¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE? –<http://cumpetere.blogspot.it/2012/11/cual-es-el-argumento-empresarial-de-la.html>–).

Y para reforzar el argumento de que la empresa puede querer encarar temas que no rindan beneficios netos, conviene recordar que es legalmente legítimo que la empresa haga gastos no relacionados de manera directa con el negocio, siempre y cuando considere que no perjudican a la empresa, y que no llevan a enriquecimiento personal de los involucrados dentro de la empresa o allegados fuera de ella. **La empresa no tiene obligación fiduciaria de maximizar**

beneficios, su obligación es gestionar sus recursos con prudencia, eficiencia y eficacia.

En un análisis de 91 matrices de materialidad de grandes empresas se encontró que el número promedio de aspectos identificados como materiales era de 23, con un rango de 7 a 69. Con dificultad una empresa le puede dar la atención a tal cantidad de condiciones materiales. Es necesario priorizar, y poner los recursos y esfuerzos donde puedan ser más efectivos. Los lineamientos G4 del GRI, para la preparación de informes, piden que se reporte **extensivamente** sobre los aspectos que han sido identificados como materiales. Para reducir el gran esfuerzo requerido, es posible que esto tenga el beneficio de hacer que la empresa concrete y se limite a destacar un número razonable de elementos en verdad materiales.

El hecho de que se prioricen pocos aspectos no quiere decir que la empresa ignore el resto de los elementos y *stakeholders* identificados, pero sí que les dará menor prioridad en la asignación de recursos y en la atención de la alta gerencia. Su gestión, monitoreo y control pueden ser delegados a otros niveles, a gestionar en la medida de sus posibilidades.

En la práctica, el proceso descrito lo llevan a cabo muy pocas empresas, aunque son muchas más las que lo deberían formalizar, o por lo menos considerar. **Sería un paso adelante en contra de la improvisación.** No le dan la misma importancia para preparar la estrategia que se le da, por ejemplo, a los estudios de mercado, donde algunas PyME se atreven a lanzarse al mercado sin haberlo analizado, solo con base en intuición. Esto es otra prueba de que

la sostenibilidad todavía no está integrada en la estrategia global de las empresas.

Acción: Qué debe hacer la empresa

Una vez recabadas todas estas informaciones básicas para las decisiones, la empresa debe decidir qué acomete, en función de su estructura institucional, de sus recursos gerenciales, de la competencia interna por los recursos financieros y la externa por los mercados. **Una vez que se haya determinado lo “deseable”, debe decidirse lo que es “factible” llevar a cabo en el tiempo y en el espacio.** En algunos casos, la situación financiera a corto plazo, la oposición de algunas direcciones o la incapacidad de otras, o bien la incompatibilidad o conflicto con otros elementos de la estrategia impiden gestionar algunos de los aspectos materiales que serían deseables. Pero si se ha seguido el proceso descrito, aunque sin todo el rigor deseable, se tomarán decisiones conscientes, y no por accidente. **Se tendrá conciencia de por qué se deja de hacer lo que se deja de hacer y por qué se hace lo que se hace.**

Aquí es conveniente recordar que **la acción no debe ser solo una reacción, debe ser además anticipatoria, considerar a corto y a largo plazo, y los diferentes entornos en que opera y los impactos que también desearía tener.** En el mejor de los casos, la estrategia debería apreciar diferentes actuaciones a través del tiempo, ir profundizando en algunas, desenfatiendo otras. Las acciones en temas de sostenibilidad suelen tener un largo alcance, no son cosa de días. También se debe establecer qué se hace y dónde. Como se mencionó anteriormente, cada entorno puede requerir diferentes estrategias.

Y por último, es **muy importante destacar la necesidad de aprobación de esta estrategia por parte de la máxima autoridad, idealmente por el Consejo Directivo**, ya que ello involucra a toda la empresa, no es la estrategia del “departamento de sostenibilidad”. Esto tiene el beneficio adicional de enviar el mensaje a todos los directivos de que el tema es considerado importante. Pero esto presupone que el Consejo está “educado” en estos temas, y es capaz de cuestionar y contribuir a lo que la dirigencia le presenta. Puede ser necesario tener una estrategia de educación del Consejo a largo plazo. Esta recomendación es válida para todo tipo de empresa; claro está, cada una la llevará a cabo de acuerdo con sus posibilidades y su estructura organizacional. En algunas grandes empresas habrá un Comité del Consejo para Sostenibilidad (o será parte de otros comités), en el que se discutirá en detalle antes de pasar al Consejo en pleno. En una PyME, el Consejo puede ser el dueño. **El proceso es el mismo, lo que varía es la formalidad, profundidad y detalle.**

Gestión: Implementación, actualización, comunicación

Le descripción del detalle de la implementación de la estrategia está fuera del alcance de este artículo, pero es pertinente hacer algunas observaciones de tipo estratégico.

La estrategia la implementa la empresa como un todo, pero las partes las implementan las diferentes unidades, con lo que se corre el riesgo de que se conviertan en acciones aisladas, inconsistentes e inacabadas, con una falta de coordinación entre sí y con el resto de la estrategia empresarial. Habrá algunas unidades que no se sientan identificadas con esos esfuerzos, ya

que se les suele imponer mayores responsabilidades, muchas veces sin los correspondientes recursos. También cambian los poderes relativos dentro de la empresa, pues algunos son afectados negativamente y tienden a oponerse, no tomar en serio las actividades y hasta sabotearlas. De allí la importancia de que la estrategia haya contado con la participación, involucramiento y compromiso de los que luego deben actuar.

La estrategia debe contener los **cronogramas de implementación y la asignación de recursos y responsabilidades**, aunque ello suele ser muy difícil, en particular en los casos donde todavía no está integrada a la estrategia empresarial, y se ve como acciones temporales. Y, obviamente, alguien debe ser **responsable de la coordinación, seguimiento y evaluación de la estrategia**. Esto, si por lo general está a cargo de los responsables de la sostenibilidad y su efectividad, dependerá del poder real o percibido que tengan. Como en el caso de la aprobación, el Consejo debe involucrarse en este seguimiento y evaluación; de lo contrario, será percibido como algo efímero.

Si bien la estrategia de sostenibilidad debe ser a mediano y largo plazo, ha de ser adaptada constantemente (principio 6, relatividad). Con base en las experiencias que se van adquiriendo en la implementación en cuanto a la reacción de los *stakeholders*, los recursos necesarios, los costos y beneficios en que se incurre, las omisiones que se detectan, la necesidad de acciones conjuntas y colaboración con terceros, etc., **la estrategia debe actualizarse continuamente**, aunque no se plasme en un documento formal. Para esto es importante la difusión interna de información sobre los resultados

positivos, negativos y omisiones que se detecten. A medida que mayor información interna haya, mejorará la coordinación y quizá la efectividad.

De la misma manera, la estrategia debe contemplar los mecanismos de información externa, en especial con los *stakeholders* que han sido consultados en su preparación, a través de **comunicaciones específicas a cada grupo**. Adicionalmente, se deben producir informes generales, como los de sostenibilidad, aunque también es muy deseable que contengan especificidades relevantes para cada grupo. **Los informes que pretenden servir a todos los públicos no sirven a ninguno.**

Estos informes pueden y deben servir para gestionar las relaciones con los *stakeholders*, y asegurarse de que la empresa obtiene las reacciones esperadas de sus prácticas responsables. Deben ser un instrumento de gestión de la estrategia, y no solo con el objetivo de cumplir con algunos compromisos o demandas de información. El contenido de los informes puede ser muy diferente si se preparan para responder a requerimientos externos, que si se hacen con el objeto de estimular la reacción de los *stakeholders*. El objetivo debe ser mejorar la efectividad de la estrategia. Y aquí no estamos sugiriendo que se usen como instrumento de lavado de cara, como hacen muchos. **La comunicación responsable es parte de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.**

Comentarios de cierre

La determinación de los aspectos materiales para los *stakeholders* materiales es el elemento fundamental para el establecimiento de

la estrategia de sostenibilidad y las correspondientes acciones. El proceso para hacerlo no es trivial, ya que involucra la totalidad de las actividades de la empresa y su impacto real y potencial sobre la sociedad. En estos artículos hemos propuesto doce principios básicos para la determinación de los aspectos materiales, y seis etapas para la preparación de la estrategia. El proceso es complejo, por la naturaleza de la tarea, y puede ser costoso, generalmente solo al alcance de las grandes empresas. No obstante, **los principios y la forma de razonar para completar el proceso son los aplicables a toda clase de empresas que operan en todo tipo de entornos. Eso sí, el rigor con el que se lleva a cabo sí está condicionado por los recursos financieros y gerenciales con los que cuenta la empresa, pero las lecciones aquí contenidas son válidas.**

Capítulo VIII

Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE

No se agota la capacidad de ponerle nuevos nombres a nuestra querida RSE. Cada cierto tiempo sale alguien que, para llamar la atención, sugiere una variante, una nueva interpretación para las prácticas responsables.

La mayoría de las veces es fácil ignorarlo, pero esta vez viene de autores muy respetados y en un medio de primer nivel. Los famosos Michael Porter y Mark Kramer publican en el *Harvard Business Review* de enero-febrero 2011 el artículo *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* (Creando valor compartido: Como reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento). El artículo es destacado en portada y tiene una extensión de 16 páginas, algo extraordinario para el HBR, y constituye la sección “*The Big Idea*” (La gran idea). ¡Más prominencia, imposible!

Empecemos por reconocer que es un artículo muy bien escrito y muy completo, de lectura recomendada para los no expertos en RSE. Pero no es lo que dice que es, ni añade mucho.

Sólo autores como Porter y Kramer se pueden dar el lujo de publicar un artículo con un subtítulo y una portada tan exageradas. Pare-

ce que todos los problemas de la economía y negocios se resolverán con las prescripciones del artículo: se reinventará el capitalismo y se desatará el crecimiento. Espero que mis lectores me perdonen el atrevimiento de criticar un artículo de tan reputados autores y les sugiero que lo lean para que saquen sus propias conclusiones. Lo hago con la mejor de las intenciones de promover discusión de los temas de actualidad en RSE.

Si este artículo viniera de autores menos reconocidos sería fácil de ignorar, pero nos encontramos ante el mismo fenómeno, pero al revés, de hace unos seis años, cuando *The Economist* publicó el famoso suplemento atacando la RSE como falacia empresarial (*The Good Company*, enero 2005). No se podía ignorar, era *The Economist*. La revista recapacitó y tres años después reconoció el valor estratégico de la RSE (*Just Good Business*, enero 2008).

Porter y Kramer son los mismos que hace cuatro años nos daban el excelente artículo *Strategy and Society: The Link Between Competitive Strategy and Corporate Social Responsibility* (Estrategia y Sociedad: El nexo entre la estrategia competitiva y la responsabilidad social de la empresa, *Harvard Business Review*, diciembre 2006), donde, a pesar de destacar algunos defectos en el concepto, resaltaban la importancia estratégica de la RSE. Y que también cuatro años antes nos habían dado el de *Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* (La ventaja competitiva de la filantropía estratégica, *Harvard Business Review*, diciembre 2002) donde propugnaban la filantropía alineada con la estrategia empresarial, concepto que ha tenido impacto en la filantropía empresarial. Cada artículo cuatrienal es una extrapolación conceptual del anterior.

Hay que inventar algo nuevo para publicar. Esperemos que en algún momento Porter y Kramer también reconozcan que la RSE es un concepto suficientemente amplio que abarca lo que ahora proponen y que no necesita ampliaciones artificiales, ni nuevos nombres.

El artículo propone “una solución” a la pérdida de legitimidad de las empresas en los años recientes como consecuencia de poner sus intereses por encima de los de la sociedad. La solución es compartir el valor, o sea “*la creación de valor económico para la empresa de manera de crear también valor para la sociedad, al atender sus necesidades y retos*”. ¿No es ésta la definición más rigurosa de RSE?

Según los autores, NO. “El “valor compartido” no es responsabilidad social, filantropía, ni siquiera sostenibilidad, sino una nueva manera de lograr el éxito económico... El objetivo de la empresa debe ser redefinido como la creación del valor compartido, no solo el logro de beneficios. Esto producirá la nueva ola de innovación, el crecimiento de la productividad de la economía global. También redefinirá el capitalismo y su relación con la sociedad”.

Para que quede claro que se trata de un concepto nuevo, los autores destacan las diferencias y crean un nuevo acrónimo CSV (*Creating Shared Value*), para competir con CSR (*Corporate Social Responsibility*) (en español no podemos hacer el juego con RSE o RSC). La comparación usa la estrategia de que **para poder demostrar la superioridad del concepto propuesto hay que degradar el concepto opuesto**. Reproduzco la tabla que usan para demostrar la superioridad de CSV sobre CSR y agrego mis comentarios en la columna de la derecha.

CSR	CSV	Comentarios
Valor: Hacer el bien	Valor: Beneficios económicos y sociales relativos al costo	¿Sabía Ud. que la RSE solo perseguía hacer el bien y que los costos y beneficios no importaban?
Ciudadanía, filantropía, sostenibilidad	Creación de valor conjunto entre la empresa y la comunidad	¿Es que la RSE solo se preocupa de uno de los dos: empresa o comunidad?
Voluntario o en respuesta a presiones externas	Parte de la competitividad	¿Es que la RSE no es parte de la estrategia de la empresa? ¿Solo se hace para apaciguar los ánimos y sentirse bien?
Separado de la maximización de beneficios	Integrada a la maximización de beneficios	¿Es que en las prácticas responsables no preocupan los costos y beneficios? ¿O es que ahora hay que maximizar los beneficios? Esto no sería un nuevo capitalismo, ¡es el viejo!
Acciones determinadas por requerimientos de reporte y preferencias personales	Acciones son específicas a la empresa y determinadas internamente	¿Es que las prácticas responsables son las mismas para todas las empresas y la gerencia no tiene nada que ver con ellas?
Impacto limitado a la huella empresarial y por el presupuesto de RSE	Realigna el presupuesto de toda la empresa	¿Es que la RSE son solo gastos presupuestables? ¿Es que la RSE es solo reactiva y no proactiva?

Afortunadamente reconocen que tienen algo en común: ambos conceptos suponen el cumplimiento de las leyes, estándares éticos y la reducción de los daños derivados de las actividades empresariales.

Pero los autores van un poco más allá y mencionan explícitamente que la CSV contribuye a la maximización de beneficios como objetivo. ¿Es posible maximizar beneficios compartiendo valor?

No obstante reconocen que *“No todas los beneficios son iguales. Los beneficios que involucran un propósito social representan una forma más elevada de capitalismo, uno que crea un ciclo positivo de prosperidad empresa-comunidad”*. **Totalmente de acuerdo, esa ES la esencia de la RSE.** Pero ¿en qué quedamos, maximizamos o compartimos? Es deseable mejorar los beneficios compartiendo, pero no es posible maximizarlos.

Y ahora que la sociedad ha montado poco a poco una armadura institucional alrededor de la RSE/Sostenibilidad, proponen reemplazarla. Se han logrado desarrollar sistemas de reporte, indicadores GRI, hasta se ha logrado un consenso en una guía sobre prácticas responsables como la ISO 26000, se han desarrollado índices para la inversión responsable, nos estamos moviendo hacia los informes integrados, hay una aceptación empresarial, de los gobiernos y de la sociedad sobre el tema de la RSE. Los autores no mencionan estos progresos. Y no es que yo proponga que hay que quedarse con lo malo porque ya tenemos una inversión en ello, es que la RSE es suficientemente versátil, correctamente entendida, como para guiar las estrategias de las empresas en beneficio propio y de la sociedad. **La RSE es un concepto robusto.**

No obstante, su crítica sí es válida para un gran número de empresas retrasadas que todavía no han entendido el valor de la RSE. **Pero el problema no es la falta de conocimiento de lo que hay que hacer, el problema es la falta de implementación de las ideas.** La implementación tampoco les preocupa, ni lo mencionan.

Solo les preocupa lo conceptual. Yo diría la parte fácil. En cómo asegurar una implementación más efectiva no proponen nada.

Exponen los conceptos con mucha claridad y repetición de cosas conocidas. Hasta los ejemplos son los tradicionales, los mismos que hemos visto en repetidas ocasiones. El ahorro de combustible y emisiones en WalMart como consecuencia de la reducción en los empaques, los nuevos productos de GE con la estrategia de *Ecomagination*, la atención a los empleados de Johnson & Johnson, los negocios inclusivos, cadenas de valor, etc. No presentan ningún ejemplo nuevo.

Para justificar el “nuevo” paradigma proponen los mismos argumentos estándar de reducción del consumo de recursos, energía, agua, logística, adquisiciones responsables, productividad laboral, alianzas con ONG y gobiernos, políticas públicas, etc.

En este sentido es un artículo muy completo en defensa de lo que el mundo moderno entiende por RSE. Es lo que hacen las empresas más avanzadas. El problema está en hacernos creer que hay una propuesta revolucionaria. Muy recomendable leerlo, pero en vez de CSV, el lector debe poner CSR (o sea RSE) y le parecerá que ya lo ha leído. La “gran idea” de Porter y Kramer no es mas que un cambio de siglas para la RSE. Todo lo que proponen es el concepto estratégico de las prácticas responsables. Nada nuevo, pero pueden complicar el avance de nuestra querida RSE, añadiendo mas confusión de términos.

Me atrevería a agregar que el alegar que las ideas presentadas arreglarán el capitalismo y desatarán el crecimiento es una irresponsabilidad. Si una empresa hiciera algo equivalente en el anuncio de sus productos, la acusaríamos de hacer anuncios engañosos, irresponsables.

Capítulo IX

Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados

Introducción

En enero de 2011 se publicó el artículo *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, Porter y Kramer (2011) en el *Harvard Business Review*. Este artículo, tanto por la reputación de sus autores como por el medio en que se publicó, la prominencia que le ha dado el medio y la difusión y publicidad que le han dado sus autores ha tenido gran repercusión.

Este artículo ha creado valor para la responsabilidad social de la empresa al actualizar el interés en estos temas en amplios sectores y provocar una discusión que está permitiendo afinar su concepción y su estrategia de implementación. Es posiblemente su mayor contribución porque, como se ha mencionado en otras publicaciones, no añade nada nuevo a la práctica de la responsabilidad empresarial, más bien le resta al crear confusión, según comentamos más adelante (*The Economist* (2011), Gunther (2011), Vives (2011a, 2011b), Campher (2011), Salas Fumás (2012))

Adicionalmente, la propuesta se ha popularizado como consecuencia de la relativa insatisfacción sobre el concepto, en su versión tra-

dicional, de la Responsabilidad Social de la Empresa, RSE. Esta insatisfacción se debe en gran medida a la falta de comprensión de muchas empresas y autores sobre lo que el concepto y estrategia de la RSE representan, en parte debido a que su nombre no es muy descriptivo y puede llevar a confusión, pero en gran parte por los errores y abusos que han surgido en su implementación y la comunicación de lo que ello representa. **Se ha confundido el concepto y estrategia con la mala implementación.** Adicionalmente, como toda estrategia empresarial, está en constante evolución, en función de los resultados que rinde su implementación y en función de los avances tecnológicos, sobre todo de la medición de los costos y beneficios de la implementación. Pero esta evolución no está siendo adecuadamente difundida y se mantienen concepciones arcaicas de la RSE.

La Responsabilidad Social de la Empresa ha dado lugar a artículos paradigmáticos como el de Milton Friedman en el *New York Times* en 1970 y 40 años después uno de Karmani (2010) en el *Wall Street Journal*. Habiendo aparecido en medios de difusión masiva, ambos artículos son relativamente conocidos y excitaron gran controversia en su momento. El primero ha sido mal interpretado alegando que su principal argumento es que el “negocio del negocio es hacer negocios” y que se opone a que la empresa asuma responsabilidades por resolver problemas sociales. Aunque esto es lo que dice, sin embargo se menciona muy poco que en el artículo también se reconoce que hay diferentes maneras de hacer negocios y reconoce que una empresa puede estar interesada, por ejemplo, en el desarrollo de las comunidades ya que ello la puede beneficiar. El segundo artículo es una argumentación en contra de las prácticas responsables de la empresa, tildándolas de ser irrelevantes (si hay congruencia

ente los beneficios a la sociedad y la empresa, las va a hacer igual) o de inefectivas (si no hay congruencia, privará lo que beneficie a la empresa). Esto resulta ser un análisis simplista al ignorar el gran espectro del impacto que estas prácticas tienen de forma tangible o intangible en el largo plazo y el corto-placismo y perversidad de los incentivos dentro de la empresa. Una cosa es la teoría y otra la práctica.

Esta insatisfacción con el concepto de la RSE, los malos ejemplos de su implementación y la búsqueda por encontrar novedades han dado lugar a la proliferación de conceptos y estrategias, que con nombres diferentes y más vistosos, pretenden atajar los problemas percibidos en la RSE. Sin embargo, como argumentaremos más adelante, no atacan el problema, que **no es un problema de concepto o estrategia sino que es un problema de implementación.**

En este capítulo vamos más allá de la discusión semántica o de la novedad del concepto. El objetivo es presentar una discusión sobre **las ventajas y desventajas para las empresas de adoptar estrategias de Creación de Valor Compartido, CVC, en comparación con la estrategia de compartir el valor creado, que es la que propugna la Responsabilidad Social de la Empresa, RSE.** También discutiremos las dificultades en la **implementación** de la CVC en comparación con la mayor flexibilidad y efectividad de la RSE y haremos especial mención de esta problemática en países donde el mercado de la responsabilidad no está bien desarrollado en empresas donde sus actores (los *stakeholders*) actúan poco, como lo es el caso de las pequeñas y medianas empresas y los países en vías de desarrollo.

Argumentaremos que la CVC, tal y como la proponen Porter y Kramer, PK, **es una versión restrictiva de la RSE y que no resuelve la problemática derivada de su implementación.**

Dos conceptos semejantes, dos estrategias diferentes

¿Que entendemos por RSE? Ha habido muchas definiciones, que han ido evolucionando a través del tiempo, en función de lo que se ha ido aprendiendo a través de su estudio en medios académicos y a través de su implementación en las empresas. Un buen ejemplo de esta evolución es el cambio de definición que ha adoptado la Comisión Europea en sus políticas sobre la materia. En el año 2002 (Comisión Europea, 2002) la definía como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con el resto de actores implicados”*. Esta definición tenía la implicación de que la RSE era algo **añadido** a las actividades normales de la empresa que iba más allá del comportamiento ético y del cumplimiento de las leyes. Diez años después, en 2011 la define como *“la responsabilidad de las empresas con sus impactos en la sociedad”*. Así de sencillo. Reconoce ahora que no es un agregado voluntario, que es el asumir una responsabilidad por sus impactos, que la empresa forma parte de la sociedad, que no puede abstraerse de ella, que no está por encima de ella. Cambia la definición, cambia la letra, pero el espíritu de lo que es la responsabilidad social de la empresa se mantiene (ver Capítulo II).

Muchas empresas confundieron la responsabilidad limitada, de carácter legal, de sus dueños o accionistas a responder sólo con los activos de la empresa con la creencia implícita de que la misma empresa podría ignorar los impactos que no estuvieran regulados. En cierta medida éste era el pensamiento de Friedman en su famo-

so artículo de que la responsabilidad social de la empresa es tener ganancias. La “novedad” de que la empresa es responsable por sus impactos, aun cuando no estén regulados, ha tardado en permear sobre un gran número de ellas. No teniendo reglas claras sobre lo que ello implica, cada empresa adoptó diferentes estrategias, al principio de forma reactiva, para proteger su reputación y como medida de mitigación de riesgos sobre los impactos percibidos como negativos. Esta es la visión que todavía persiste en un gran número de ellas. Algunas empresas, percibiendo la gran diferencia de poder económico que tenían con algunos sectores de la sociedad con los que interactuaban, quisieron también incorporar acciones que los beneficiaran. Al principio se hacía vía la contribución a la solución de problemas percibidos, a través de la filantropía y la acción social, pero cada día más a través de una visión integral de las relaciones de la empresa y su entorno económico, social y ambiental.

Muchas empresas todavía entienden que su responsabilidad se limita a obedecer las leyes y regulaciones, mitigar impactos negativos y, de paso, hacer filantropía y acción social para ganarse el favor de la sociedad. **Pero esto no es la responsabilidad social de la empresa en su concepción moderna.** Esa responsabilidad va mucho más allá. El problema que se tiene y que se continuará teniendo es que, por muy detalladas que sean las definiciones, éstas no pueden ser de cobertura universal, válida en todos los entornos, para todas las empresas, para todas las culturas. Para permitir esta cobertura se debe hacer la definición cada vez más vaga, como lo demuestra la definición de la Comisión Europea de 2011. Cualquier definición será poco ilustrativa para guiar una estrategia empresarial, y cada empresa deberá implementarla de acuerdo a sus circunstancias. En particular, para implementar la definición de la Comisión Europea

nos quedan tareas tan difíciles como definir lo que es “la sociedad”, que para cada empresa podrá ser diferente, y definir cuáles son los impactos relevantes o más importantes, cómo medirlos y qué medidas se pueden tomar para mitigar, compensar o evitar.

Esta simple definición de la UE cubre una gran variedad de estrategias de implementación, generando un gran número de críticas a la RSE como concepto, cuando en realidad el problema es de falta de implementación o de implementación deficiente. Estos problemas han dado lugar a problemas de percepción de que la RSE es un conjunto de medidas reactivas y paliativas, cuando en realidad es una estrategia empresarial proactiva, en el conjunto de la estrategia global de la empresa. Se ocupa de la forma como se implementan las demás estrategias.

El principal argumento de este capítulo, es que ninguna definición obviará el problema de la implementación, por lo complicado que es definir “sociedad”, definir “impacto” y luego articular las acciones correspondientes, que son sumamente específicas para cada caso.

Para vencer algunos de estos obstáculos, Porter y Kramer (2011) proponen un nuevo concepto, la Creación de Valor Compartido, CVC, que en el fondo persigue objetivos semejantes, pero cuya estrategia de implementación es muy diferente. Y es la estrategia de implementación la que constituye la prueba de fuego de cualquier definición. Definen CSV como:

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de la empresa y que al mismo tiempo

mejoran las condiciones de las comunidades en las que opera (énfasis añadido). La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el de la sociedad. El concepto descansa en la premisa de que ambos, el progreso económico y el social, deben ser abordados usando los principios del valor. Valor se define como los beneficios relativos a los costos, no solo los beneficios.

En virtud de la discusión precedente, no hace falta analizar esta definición con mucho detalle para darse cuenta de que tiene los mismos objetivos que la Responsabilidad Social de la Empresa, aunque es más restrictiva si consideramos que lo definen como un conjunto de políticas y prácticas especiales y que el universo de aplicación de éstas parecen ser las “comunidades donde opera” en tanto que la RSE se refiere a la sociedad. Por ejemplo, la RSE sí puede considerar claramente los problemas del cambio climático, que afectan a la totalidad de la sociedad, donde se encuentre, en tanto que en la CSV se limitaría a la comunidad donde opera, se limitaría a la contaminación atmosférica.

Como describe elocuentemente *The Economist* (2011), Porter y Kramer no presentan ninguna solución ni ofrecen sugerencias al problema de implementación. Las únicas guías para la implementación que presentan están contenidas en frases como:

La solución está en el principio del valor compartido que involucra la creación de valor económico de tal manera de también crear valor social.

Hay tres maneras de crear valor compartido: reconceptualizando productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y creando apoyos en aglomerados industriales en los lugares donde opera la empresa.

Para ellos la creación de valor está en la redefinición de productos, mercados, cadena de valor y creación de apoyo a aglomerados industriales. Procesos productivos, de gestión de los empleados, de toma de decisiones, de medición de impacto, entre otros, parece ser detalles de implementación que no les preocupan.

Estas propuestas se ilustran con ejemplos tradicionales de buena y mala aplicación de la responsabilidad social empresarial. En algunos casos la actuación de la empresa fue para aprovechar una oportunidad del mercado (por el tema del cambio climático y eficiencia energética) como fue el caso de GE y su programa de *Ecomagination*, que sí podríamos decir que fue un programa de creación de valor social y ambiental al mismo tiempo. Pero en otros casos que mencionan como el de Nestlé, que comentamos más adelante, fue simplemente una reacción para proteger su reputación y mercado. Los casos que mencionan de reducción del consumo de agua en Coca Cola y Dow Chemical, fue una reacción para reducir costos, y de paso, venderlo como preocupación social. Es RSE tradicional.

La RSE incluye también estos casos de beneficio mutuo, antes o después de la acción de cambio. Pero lo más importante, a diferencia de lo que dicen sus detractores, es que **no es sólo una estrategia reactiva o de relaciones públicas**. Incluye eso y todo aquello que beneficiando a la empresa beneficia a la sociedad y lo que beneficia a la sociedad y que beneficia a la empresa.

Pero el problema no está en las definiciones. La gran diferencia está en la capacidad de implementación de los conceptos, que discutimos en más detalle a continuación.

Implementación

Dejando de lado la discusión sobre lo que para algunos puede parecer semántica, es importante llevar la discusión al terreno de la realidad, de la implementación, que es lo que le importa a las empresas. Los nuevos nombres son ahora prometedores porque todavía no se han intentado implementar. Cuando lo intenten, verán que el problema no es el nombre, ni el concepto; el problema es la implementación, el problema somos nosotros: los compradores, que no saben, no les importa o no pueden hacer valer su poder; los directivos, que tienen incentivos perversos; los medios, que no se preocupan; los mercados financieros, que todavía no distinguen las empresas responsables de las irresponsables; la sociedad civil, que en muchos países está subdesarrollada, y los gobiernos, que tienen problemas más importantes de qué ocuparse y una burocracia que tampoco tiene los objetivos alienados con la responsabilidad social de las empresas. Esto es lo que hay que cambiar.

Los detractores de la RSE, como Porter y Kramer (2011), Karmani (2010) y Andreu y Fernández (2011), comenten dos errores en su análisis:

- Confundir el concepto con la (mala, incompleta o abusiva) implementación que de él se hace
- Usar un concepto estrecho y caduco de la RSE para poder criticarlo.

A la hora de hacer nuevas propuestas, sea CVC o cualquiera otra, se debe responder a preguntas como:

- ¿Cómo resolverá la propuesta los problemas de implementación que se le atribuyen a la RSE?
- ¿Los buenos ejemplos de implementación que se aportan son

resultado de la nueva concepción (todos los que dan PK pre datan el nuevo concepto) o son simplemente ejemplos de buena implementación de la RSE?

- Si las empresas no consultan o no atienden las necesidades de los *stakeholders* con el concepto de RSE ¿por qué sí lo harán con el CVC?
- Si las empresas prefieren hacer acción social o filantropía, ¿por qué han de cambiar si al concepto lo llamamos CVC?
- Si las empresas no tienen los incentivos o castigos correctos ¿por qué cambiarán si al concepto lo llamamos CVC?
- ¿Se involucrarán más los directivos? ¿Cesará la corrupción? ¿Serán los productos más responsables? ¿Cómo se diferenciará la contribución al desarrollo comunitario? ¿Serán las tareas de los empleados más enriquecedoras?

Para ver las dificultades de la implementación de un concepto como la CVC, que no son respondidas en la propuesta de PK, bastará hacerse algunas preguntas:

- ¿Con quién se comparte el valor?
- ¿Toda creación de valor debe ser compartida?
- ¿Cuándo se comparte?
- ¿En qué proporciones se comparte con los diferentes miembros de la sociedad?

Al contrario de una estrategia de que todo valor debe ser compartido, la RSE permite enfocar la estrategia de la empresa, ir implementado la visión poco a poco, de acuerdo a las capacidades gerenciales, a la respuesta de los *stakeholders*, permite afinar lo que para la empresa, en su entorno, en sus circunstancias, constituye la sociedad. La RSE, en su concepción moderna del comportamiento empresarial

ético, de no hacer daño a la sociedad y de contribuir en la medida de lo posible a su desarrollo, puede responder a estas preguntas y permite su implementación:

- Se comparte con todas aquellas partes que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, en la medida en que el compartir mejora el valor de la empresa, tangible o intangible, en el corto y en el largo plazo.
- No todo el valor que crea la empresa debe ser compartido. Alguno no es compartible más que de alguna manera redistributiva, vía la filantropía o de acción social.
- El valor creado se comparte cuando está de acuerdo con los intereses de la empresa. Se puede compartir simultáneamente, se puede compartir más tarde, o se puede no compartir.
- Las proporciones en que se comparte están determinadas por la estrategia de la empresa, en función de su dotación de recursos, de su posición en el mercado, del impacto que el compartir tenga sobre las partes beneficiadas y la reacción que éstas tengan a las actividades de la empresa.

Toda esto da por supuesto que en todos los casos hay que cumplir con las leyes y paliar los impactos negativos de las actividades de la empresa sobre la sociedad, sean estos regulados o no, sean estos de reclamo por parte de la sociedad o no. Las externalidades negativas deben ser evitadas, mitigadas o compensadas de acuerdo con las legislaciones vigentes, nacionales o internacionales que sean pertinentes, o las demandas que expresa la sociedad (estén estas incorporadas o no en leyes).

Crear valor compartido, según PK, quiere decir que el objetivo de la actividad empresarial es crear el valor que de una vez sea com-

partido, crear valor para compartir. ¿Debe la estrategia empresarial ser dictada por la capacidad de crear un valor que ya se cree compartido? El que el valor sea compartido desde su creación, no se corresponde con los principios más elementales de la empresa privada y su implementación será de mucha mayor dificultad si se pretende que la empresa deba seguir este principio de que el valor que se cree sea compartido.

Las prácticas responsables de la empresa son una estrategia en la que sus costos suelen ser tangibles y en el corto plazo, y muchos de sus beneficios ocurren en el largo plazo y son intangibles, o por lo menos de difícil medición con los sistemas de información en la mayoría de las empresas y con las tecnologías actuales. Con estas diferencias en “tangibilidad” y temporalidad, la estrategia no puede basarse en la visión restrictiva de la creación de valor simultáneo. La empresa, a diferencia de un proyecto, es por definición un ente de largo plazo y su estrategia de responsabilidad también debe serlo. Debe permitir desfases entre la creación del valor y su redistribución. La CSV pretendiendo compartir el valor al ser creado tiene una visión cortoplacista.

La RSE está basada en la idea fundamental de que la empresa tiene responsabilidades con la sociedad, el reconocimiento de que la empresa puede llevar a cabo sus funciones porque la sociedad existe y no solamente porque le proporciona clientes, trabajadores y capital, por los cuales paga, sino además porque utiliza insumos de la sociedad que no están bien valorados, como suele ser el caso del aire, del agua y aun de los trabajadores, cuando los mercados de estos insumos no reflejan su verdadero valor para la sociedad, además de las externalidades negativas. La empresa tiene la responsabilidad de

corregir estas imperfecciones en el mercado, pero las debe corregir en función de su actuación, no en abstracto, como parece sugerir la CSV.

La RSE permite y aboga por intervenciones puntuales, de acuerdo con las fallas del mercado o las externalidades. En la RSE la acción puede ser de mayor precisión. Las empresas textiles se pueden concentrar en los problemas laborales de sus suplidores y la salubridad de sus telas, las empresas de empaques en el reciclado de sus productos, las empresas de transporte en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, las empresas de alimentos en el impacto sobre la obesidad y la producción sostenible, y así sucesivamente.

La empresa siempre debe crear valor, pero que se comparta y con quien lo comparte es su decisión autónoma, forma parte de su libertad de operación dentro de las normas que le impone la sociedad. Pero una estrategia de que todo el valor que se crea sea compartido es sumamente restrictiva. A veces creará valor solo para los accionistas, a veces mayormente para los directivos, a veces tendrá que hacerlo para los clientes. En el largo plazo y sobre el conjunto de todas sus actividades deberá haber creado valor para sus *stakeholders*, para algunos más, para otros menos. **El total del valor creado será superior con una estrategia de compartir el valor creado que con una estrategia de crearlo compartido, que de por sí tiene restricciones.** La solución a la “ecuación” de la maximización del valor creado es superior sin restricciones que con ellas, como las que impone la CVC. Y serán las leyes, será el mercado, será la propia decisión de los responsables de decidir con quién se comparte, cuándo, en qué cantidades.

La propuesta de CVC es laudable y sería deseable que todo lo que hiciera la empresa fuera crear un valor que fuera compartido. **Pero la RSE es una estrategia más amplia que la CSV.** De hecho se podría alegar que la CVC es una parte de la RSE, aquella en la que al crear el valor económico se crea valor social. La RSE incluye casos en los que se crea valor social sin crear valor económico y donde se crea valor económico para más tarde convertirlo en valor social.

Esta distinción en la implementación puede parecer trivial, pero no lo es. Si la empresa quiere crear valor que sea compartido desde el principio perderá muchas oportunidades de beneficiar a la sociedad, cambiando sus estrategias, procesos productivos y productos existentes. Además de perder la oportunidad de manejar el intercambio de valor en el tiempo.

Y PK concluyen el artículo diciendo: *“No todos los problemas sociales se pueden resolver con el valor compartido”*. Esto confirma su creencia de que es responsabilidad de la empresa el resolver los problemas sociales, pero que lamentablemente el valor compartido no los puede resolver todos, pero sí muchos. De allí lo restrictivo de la implementación de una estrategia de CVC. El objetivo de la empresa no es resolver problemas sociales, el objetivo es seguir siendo viable, no causar daño, contribuir con empleo, impuestos, compras, productos y servicios a las necesidades de la sociedad y, en la medida de sus capacidades, contribuir a resolver los problemas sociales donde y cuando los gobiernos no están en condiciones de hacerlo. La empresa no puede pretender suplantar a un gobierno en la solución de problemas sociales. Puede complementarlo.

Ejemplos de implementación

Un ejemplo, citado por PK es el caso de Nestlé que añade vitami-

nas a la leche, ante los problemas de desnutrición infantil. ¿Es esto crear valor compartido? ¿O es la transformación de un producto existente ante una responsabilidad sentida ante la sociedad? ¿No es esto RSE pura y dura? ¿No es esto compartir el valor creado? Por muchos años Nestlé ha producido leche infantil. De hecho este ejemplo ilustra la reacción de la empresa ante las presiones de la sociedad civil que acusaban a la empresa de promover el uso de la leche en polvo en remplazo de la leche materna, particularmente en África. Fue una estrategia defensiva, de las que son criticadas como “mala RSE” por PK.

Por otra parte, elaborar un producto que termina beneficiando a la sociedad no es CSV. Lo sería si se diseña con el propósito simultáneo de hacerlo y de ganar dinero. Pero sí forma parte de la responsabilidad social de la empresa. Alternativamente, hay productos que, según algunos, no crean valor para la sociedad. Por ejemplo el tabaco, el alcohol, los armamentos, las apuestas. Una empresa que produce y vende cigarrillos difícilmente puede alegar que su producto añade valor a la sociedad, pero ello no obsta para que no cree empleos legítimos, tenga prácticas laborales responsables, cultivos ambientalmente sostenibles y hasta puede contribuir a reducir la dependencia de su producto. Puede compartir valor sin crear valor compartido.

PK alegan que hacer negocios en la base de la pirámide es crear valor compartido. Pero hay maneras y maneras de hacer estos negocios, aunque los productos que se diseñen para las poblaciones pobres constituyan un valor para la sociedad. Lamentablemente se puede explotar la incapacidad de los pobres para distinguir entre diferentes productos o cobrarles precios relativamente superiores, aduciendo elevados costos de transacción. La industria de las mi-

crofinanzas podría alegar que crea valor compartido al proporcionar acceso al ahorro y crédito a clientes que los bancos desdeñan. Pero son ampliamente conocidas las instituciones que aprovechan su monopolio de hecho en estos mercados para cobrar elevados márgenes de intermediación, para poner presiones extremas en el cobro. La responsabilidad social de la empresa no se conforma con la creación de un producto que satisface una necesidad, que cree valor compartido, exige que sea producido y comercializado responsablemente, que se comparta el valor creado.

Es altamente deseable que la empresa no contribuya al cambio climático. En algunos casos la empresa puede operar sin hacerlo, pero en la mayoría de los casos es inevitable por su consumo energético. Una planta de generación de energía, una empresa de aviación, productoras petroleras, cementeras, son algunos casos. La RSE le diría a la empresa que después de reducir todo lo que pueda, el residual sea compensado, por ejemplo con proyectos de inversión en energía renovable que sustituya el uso de hidrocarburos. ¿Cómo lo haría la CVC? ¿Cómo se comparte el valor o se evita el daño?

Un reciente caso paradigmático es el de Chiquita Banana, que para combatir el cambio climático decidió no comprar combustibles de las arenas bituminosas de Alberta en Canadá, por tener un proceso con mayores emisiones que el petróleo tradicional. Querían crear valor social y perdieron valor económico, porque una organización asociada a la industria promovió un boicot contra los productos de Chiquita en Canadá. De acuerdo a la RSE esto es una estrategia laudable, aun a pesar del costo económico. A lo mejor recuperarán parte de ese valor perdido en el futuro, en otros mercados. Según la CVC no es una estrategia válida ya que no creó valor económico junto con el valor social.

Mercados y empresas menos desarrolladas

Esta diferenciación entre la implementación de una estrategia de RSE y una de CVC es particularmente importante en el caso de pequeñas y medianas empresas y en los países donde el mercado de la responsabilidad no está desarrollado, donde los *stakeholders* no responden o responden poco la responsabilidad empresarial.

Cuando los mercados de responsabilidad (léase los *stakeholders* y sus interacciones con la empresa) no están desarrollados es mucho más difícil que el valor social se convierta en valor económico. A veces hay que crear valor social sin el consecuente valor económico, por lo menos en el corto y mediano plazo. Si los consumidores no aprecian la responsabilidad de la empresa se podrá crear valor social a través de la satisfacción de las necesidades de la población, pero el valor económico creado será el mismo que si no tuviera prácticas responsables. Habrá valor social incremental, pero no valor económico incremental. El beneficio marginal neto para la empresa puede no ser positivo. Ello no obsta a que la empresa no tenga prácticas responsables con una visión de largo plazo. De allí la mayor efectividad de la RSE.

Lo mismo sucede con las pequeñas y medianas empresas, que enfrentan esa falta de reacción de los *stakeholders* y que muchas no tienen como capturar los beneficios económicos de la responsabilidad. Para estas empresas, en estos mercados, es prácticamente imposible implementar una estrategia que pretenda crear valor compartido. Dentro de sus mercados subdesarrollados lo mejor que pueden aspirar es a compartir el valor creado.

En países en vías de desarrollo, donde existen fallas de gobierno,

sobre todo a nivel local, en proveer los servicios sociales necesarios para el desarrollo de la población, puede ser necesario, a través de las prácticas empresariales responsables, complementar las acciones. Por ejemplo, en una zona minera remota, puede ser necesario fortalecer la capacidad del gobierno local en utilizar las regalías de la explotación y puede ser necesario mantener escuelas primarias o centros de salud para evitar la emigración. Estos son casos de creación de valor social, con poco valor económico, donde se crea poco valor compartido, pero se comparte el valor creado, dentro de la concepción más amplia que es la RSE.

No todo son empresas multinacionales en países desarrollados, a quienes está dirigido el artículo de PK y los de otros críticos de la RSE como Andreu y Fernandez (2011). De hecho, el 99,99 % de las empresas del mundo no lo son.

Comentarios de cierre

La creación del valor compartido y compartir el valor creado tienen elementos en común, pero sus implementaciones en la práctica cotidiana de las empresas son muy diferentes. En este capítulo hemos alegado que compartir el valor creado, la esencia de la estrategia de responsabilidad empresarial, es mucho más flexible, más amplia que la estrategia de crear valor compartido y se puede adaptar a las circunstancias en que se desarrolla la actividad empresarial. Puede enfocarse a la parte de la sociedad que tiene mayores relaciones e impacto mutuo con la empresa. El valor a compartir puede ser espaciado en el tiempo y lugar de acuerdo con las capacidades y estrategias de la empresa. Su implementación es flexible, más efectiva.

Con esto no queremos decir que la estrategia de la empresa debe

excluir la creación de valor para la sociedad que no pueda ser totalmente capturada. Todo lo contrario. Pero sí que la empresa probablemente buscará compartir el valor creado en función de lograr ventajas competitivas y no de forma indiscriminada.

La discusión que ha surgido entre el valor de ambas estrategias está siendo muy enriquecedora y debe redundar en un refinamiento de las prácticas responsables de la empresa, en beneficio de la sociedad. Pero hay que evitar en la medida de lo posible que los deseos de introducir cosas nuevas no aumenten todavía más la confusión existente en estos temas, en especial en países en vías de desarrollo y en pequeñas y medianas empresas que no tienen la capacidad de discernimiento y de ejecución de las grandes empresas que operan en mercados desarrollados.

Lo que hay que hacer es desarrollar el mercado de la responsabilidad, la capacidad de los *stakeholders* de reaccionar a las acciones de la empresa, las buenas y las malas.

Referencias

- Andreu Pinillos, A. y Fernández Fernández, J.L., (2011), De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor, *Harvard Deusto Business Review*, Diciembre. www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad_HDBR2.pdf
- Campher, H., (2011) The Mythmakers: The end of CSR. Again. Blog Corporate Social Reality, Febrero 25. www.corporatesocialreality.net/2011/02/25/the-mythmakers-the-end-of-csr-again/
- Comisión Europea (2011), A Renewed EU Strategy 2011-14 for

- Corporate Social Responsibility.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf
- The Economist, (2012), Going bananas: Chiquita has tried hard to be good, and got no credit for it.
<http://www.economist.com/node/21551500>
- The Economist, (2011), Oh, Mr. Porter: The new big idea from businesses greatest living guru seems a bit undercooked, Marzo 16.
www.economist.com/node/18330445
- Friedman, M., (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, New York Times, Septiembre 13.
<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Gunther, M., (2011), Shared value: Is there a there there?, Noviembre 7. Marcgunther.com
www.marcgunther.com/2011/11/07/shared-value-is-there-a-there-there/#comment-997189
- Jensen, M.C., (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Harvard Business School Working Paper No. 00-058*
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=220671##
- Karmani, A., (2010), The Case Against Corporate Social Responsibility, *Wall Street Journal*, Febrero 23. online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230112664504890.html
- Porter, M. E y Kramer, M.K., (2011), Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, Enero-Febrero.
- Salas Fumás, V., (2011), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de valor Compartido: La RSC según Michael Porter y Mark Kramer, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Septiembre-Diciembre, No. 9, pgs. 1-25.
<http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/9/articulos/79909/index.html>
- Vives, A., (2012), ¿Paga o no paga ser responsable? Las frutas de la discordia: Manzanas y bananas, *Cumpetere.com* www.cumpetere.blogspot.com, Abril 8.
- Vives, A., (2011a) The Economist, Porter y Kramer y la RSE, *Cumpetere.com*, www.cumpetere.blogspot.com, Marzo 13.
- Vives, A., (2011b) Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE, *Cumpetere.com*, www.cumpetere.blogspot.com, Enero 26. Capítulo VIII de este libro.
- Vives, A., (2011c), La responsabilidad social de las instituciones financieras: Microfinanzas, *Dossieres de EsF*, *Economistas sin Fronteras*, N° 3, octubre.
www.ecosfron.org/noticiapdf/Dossier%203-Trim%203%202011.pdf
- Vives, A., (2009) La RSE es la RSE y su circunstancia. *Cumpetere.com*, Septiembre 9.
www.cumpetere.blogspot.com/2009/09/la-rse-es-la-rse-y-su-circunstancia.html

Capítulo X

¿Reputación como fin o como resultado de la RSE?

La reputación de la empresa es la percepción que el público tiene de las actividades que lleva a cabo. Esa percepción se forma con base en la comunicación que la empresa, los gobiernos y la sociedad civil hacen sobre estas actividades y como la procesa ese público. **Y la percepción es la más real de las realidades.**

Actuamos con base en percepciones y esto es lo que al final del día importa. Pero precisamente por ser percepciones se deben no sólo a lo que realmente hace la empresa (en el caso que nos ocupa, luego cómo ejerce su responsabilidad ante la sociedad) sino que dependen además de cómo se comunica y de cómo percibe el público esta información.

O sea que la reputación (percepción) se forja con base en tres elementos: responsabilidad, comunicación y procesamiento de la información. El primer elemento está bajo control de la empresa. El segundo elemento es “gestionable” y hay toda una industria gestora y las empresas hasta tienen unidades encargadas de ello. El tercer elemento es un poco menos controlable aunque depende en buena parte del segundo, de cómo se comunica la información.

Pero los humanos tenemos voluntad limitada de adquirir y ca-

pacidad limitada de procesar esta información y muchas veces “extrapolamos” la poca información y la accedemos a otras cosas.

La reputación es un importante activo intangible de la empresa que debe ser gestionado bien, como todo activo. Pero así como son importantes las prácticas responsables, **también debe ser proactivamente responsable su comunicación**, evitando explotar el efecto aureola para manipular la percepción. Esto es lo que queremos destacar en este artículo.

En la columna *Schumpeter* (pseudónimo del columnista de *The Economist* (no confundir con el economista autor del concepto de “destrucción creativa”: renovación por eliminación de lo que no funciona) *What’s in a name? –http://www.economist.com/node/21553033/– Why companies should worry less about their reputations* del 21 de abril, dice.

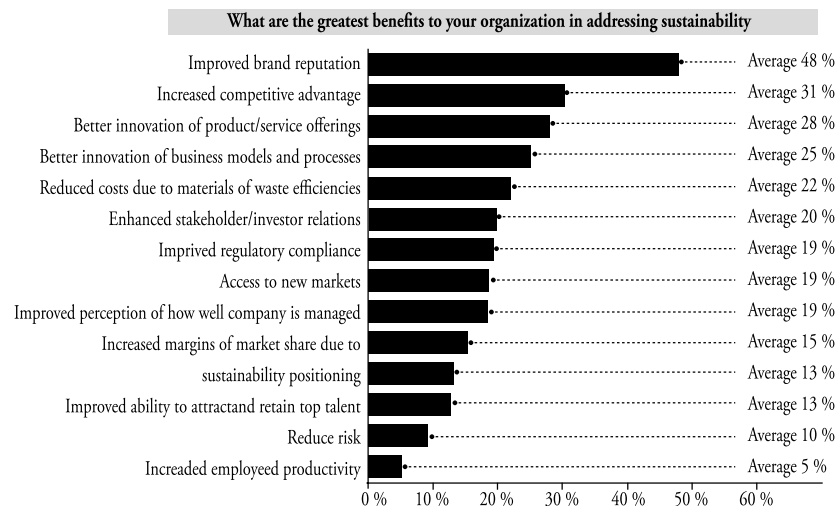
En su “Autobiografía”, *John Stuart Mill* alegaba que la mejor manera de lograr la felicidad era no hacer de ello un fin, sino más bien fijar la mente en otra cosa. La felicidad es un subproducto de la búsqueda de otros valiosos fines. Lo mismo se podría decir de la reputación.

El problema son las empresas que hacen de la reputación su fin. Son muchos los casos que podemos leer cotidianamente sobre “prácticas responsables” dirigidas a mejorar la reputación, donde la responsabilidad es secundaria. Vemos muchos casos en que se trata de explotar el efecto aureola vía filantropía o acción social que solo pueden ser justificadas como parte de la estrategia comunicacional de mejora de reputación y no como parte de la estrategia de negocios.

Cuántas fotos de directivos entregando cheques a instituciones de caridad, cuántas propagandas delante de frondosos árboles o con personas discapacitadas o poblaciones marginadas. Cuántos infor-

mes de sostenibilidad con fotos de energía renovable o con grupos de empleados alegres. El lector podrá hacer su lista de “explotaciones” del efecto aureola para mejorar la percepción.

Para demostrar esto, podemos referirnos a una reciente encuesta del MIT a 862 ejecutivos (grandes empresas del mundo anglosajón y no necesariamente extrapolable a Iberoamérica, incluyendo España). En el siguiente gráfico se muestran los porcentajes de respuestas a las preguntas sobre cuáles creen que son los beneficios de la responsabilidad empresarial. Puede observarse que el primer beneficio reportado por el 48 % de los que sí han desarrollado un *business case* (o sea los que creen que la responsabilidad rinde beneficios), es la reputación. Aquellas ilusiones que se hacen muchos de que las prácticas responsables permiten mejorar la atracción de talento, reducir el riesgo o aumentar la productividad el personal son las tres últimas, con 13, 10 y 5 % respectivamente. Por lo menos estos que responden a la encuesta no se lo creen. **Competitividad con base en reputación.** ¿Pero, reputación bien ganada?



Note: this analysis is based on a data subset of the 862 respondents who say that their organization has developed a business case or proven value proposition for addressing sustainability

¿Que nos dicen estos resultados? ¡Que no seamos ilusos! Que el principal beneficio esperado de la responsabilidad es la reputación! (insisto, a lo mejor no es válido en empresas de menor tamaño y en algunos países). Esto debería dar alas a los promotores de la reputación como un fin de la sostenibilidad. Y no al revés como algunos creemos que debería ser.

A lo mejor la visión del columnista *Schumpeter* no es tan limitada como alegan algunos (Ver el artículo de Alberto Andreu sobre Schumpeter –<http://www.diarioresponsable.com/reputacion/gestion/15597-schumpeter-economist-reputacion-empresas.html>– y su (limitada) visión de la reputación de las empresas). Por lo menos parece ser respaldada por la evidencia empírica.

Andreu nos dice que *“la reputación es la percepción que se tiene de una empresa que se construye por su comportamiento en siete dimensiones, (énfasis añadido).....la oferta de productos o servicios (que pesa en torno a un 30,7 %); ser un buen lugar para trabajar (pesa un 14,8 %); la integridad de su comportamiento (pesa un 13,2); la calidad de su gestión (pesa un 11,4); la capacidad innovadora (pesa un 10,7 %); su impacto positivo en la sociedad (pesa un 10 %); y sus resultados financieros (pesan un 9,5 %)”*.

¿Quiere decir esto que para mejorar la reputación hay que mejorar estas “siete dimensiones” que son lo que **determina** la reputación? ¿Y que los porcentajes reflejan la importancia relativa de las dimensiones? Creo que hay una confusión en cuanto a la interpretación de los resultados del estudio al que alude (pero que no cita). No creo que la **“reputación se construye por su comportamiento en siete dimensiones”**. El estudio parece ser uno de esos análisis estadísticos que se hacen entre la opinión del público sobre la re-

putación de las empresas y una serie de variables que se postulan para **explicar estadísticamente, en el agregado de empresas y países, la variabilidad encontrada en la reputación. No se puede decir que en un país en particular o para una empresa en particular esos son los determinantes, los ladrillos de la reputación.** Obviamente que las variables “explicatorias” están entre aquellas seleccionadas para hacer el análisis estadístico. Podrían haberse seleccionado otras. Y aún no creo que estas siete variables expliquen el 100 % de la variabilidad observada en la reputación entre empresas. Son variables seleccionadas por su fácil cuantificación para hacer análisis estadísticos.

Lo que se ha descrito es UN modelo, UN grupo de variables. Hay muchos otros modelos y variables que “explican” las diferencias. **La misma reputación, por ser percepción, puede ser definida de muchas maneras. No la podemos tratar como si fuera un concepto monolítico, constante.** Ver el estudio *Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa* –<http://www.fundacionluivives.org/rse/digital/4/articulos/51697/index.html>–, por José Ignacio Suviri Carrasco, en la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 4, enero-abril 2010.

Pero no debemos confundir explicación estadística con causalidad. Si así fuera, la crisis de España se debería a que su fútbol tiene gran éxito mundial (hay buena correlación entre sus resultados y la crisis). ¿Saldrán de la crisis cuando empiecen a perder?

Permítanme que como persona de a pie exprese mi escepticismo a que los entrevistados sobre la reputación de una empresa sepan cuáles son sus resultados financieros, calidad de gestión, capacidad

de innovación, etc. Como el mismo Andreu reconoce, la **reputación es una percepción**. Y sobre esta percepción influye la imagen que la empresa logra transmitir y la forma como esa imagen es procesada por las personas.

Justo Villafañe, experto en reputación, dice que la reputación corporativa es *“el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas –si los hubiere– y comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada”*.

¿Cómo sabemos nosotros, los *stakeholders*, todas estas cosas sobre la empresa? ¿Grado de cumplimiento de compromisos? Cuando respondemos a las encuestas, ¿analizamos esta información? No, lo hacemos con base en una vaga idea de lo que sabemos de la empresa y de las distorsiones del efecto aureola sobre el conjunto de la información que hemos recibido.

La reputación no es sinónimo de responsabilidad. No hay una relación directa entre responsabilidad y reputación. Pasa por la comunicación que se recibe de todas las partes involucradas y del procesamiento que de ella se haga el público. La empresa “gestiona” estas últimas partes a su conveniencia.

Es cierto que es difícil portarse mal y tener una buena reputación, sostenible en el largo plazo, pero es posible mejorar la reputación sin mejorar la responsabilidad. Hay empresas con mejor reputación que otras, siendo mucho menos responsables. Puede ser más barato invertir en gestionar la reputación que invertir en la responsabilidad.

Si la reputación es percepción, entonces la estrategia pasa por la comunicación. Y esta debe ser responsable, decir la verdad, toda la verdad **y nada más que la verdad**. Y si la comunicación está separada de la acción, entonces la sostenibilidad no está inmersa en la empresa.

La reputación debe gestionarse como todo activo, pero responsablemente, debería ser el resultado puro de las actividades responsables de la empresa, pero no estamos en un mundo ideal y **la responsabilidad de la empresa depende de la responsabilidad de la empresa en gestionar el proceso acción-percepción. La reputación debería ser el resultado, no el objeto de la responsabilidad. Para Schumpeter, es claro.**

¡Reputación, reputación, reputación!... ¡Oh! ¡He perdido mi reputación!... He perdido la parte inmortal de mi ser, y lo que me resta es bestial... ¡Mi reputación, Iago, mi reputación!

La reputación es un prejuicio inútil y engañoso, que se adquiere a menudo sin mérito y se pierde sin razón.

William Shakespeare, Otelo, Acto II, Escena 3

Capítulo XI

Derechos humanos para empresas normales y corrientes

Introducción

Lamentablemente, existe mucha confusión sobre el papel de las empresas respecto a los derechos humanos (DD. HH.). Continúa vigente la creencia de que esto es un problema que solo concierne a los gobiernos y a las grandes empresas multinacionales que operan en países en vías de desarrollo, derivada, en gran parte, de la visibilidad de los casos más flagrantes de violación de los derechos humanos. Pero ello refleja ignorancia sobre lo que en realidad son los DD. HH. en el contexto de la empresa.

En gran medida, el origen de la preocupación acerca del impacto de las empresas sobre los DD. HH. viene de las organizaciones multilaterales, en particular de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el entorno de gobiernos y de instituciones de la sociedad civil. Ello crea, para los no expertos, la percepción de que es un asunto que no concierne a las empresas, o que les incumbe poco. Claro está que esto es una percepción equivocada, derivada del desconocimiento de lo que son los DD. HH., y que a las empresas, al trabajar para y con personas, les afectan esos derechos, y en algunos casos pueden tener un gran impacto, pero, en todo caso, tienen algún impacto.

El objetivo de este ensayo no es ser exhaustivo en el análisis de los

DD. HH., y de las implicaciones que tienen para la conducta de las empresas. El objetivo es mostrar que el respeto compete a todo tipo de empresas, y que forma parte de la gestión cotidiana. Comenzaremos analizando los mitos que contribuyen a crear confusión, y que son un obstáculo a la incorporación de los DD. HH. en las estrategias empresariales, para luego analizar qué son en realidad los DD. HH., el reciente progreso en la conceptualización del papel de las empresas y su implementación, analizar las implicaciones para las empresas normales y corrientes, y concluir con la importancia de situarlos en el contexto de la responsabilidad de las empresas ante la sociedad, así como la necesidad del respaldo de políticas públicas y una institucionalidad pública y privada.

Mitos sobre empresa y derechos humanos

Buena parte de la dificultad de interesar a las empresas –sobre todo a las de menor tamaño– y a la sociedad sobre la necesidad del respeto de aquellas a los DD. HH., se debe a una ignorancia sobre su verdadero significado, a raíz de la existencia de varios mitos, entre los cuales destacan los seis siguientes:

1. Los DD. HH. son solo un problema de gobiernos. La atención de los medios de comunicación sobre el tema está dominada por eventos significativos, mayormente relacionados con la acción o falta de acción de los gobiernos. En unos casos, por los abusos que cometen algunos regímenes sobre determinados miembros de la población, en particular la privación de algunos derechos, como la libertad física y de expresión, tortura o maltrato, asesinatos, etc. En otros casos, por su complicidad en abusos cometidos por parte de la población, de algunas instituciones y de empresas. Y cuando se habla en los medios de la protección de los DD. HH., se suele hablar de los juicios por crímenes cometidos en países en vías de

desarrollo, y de instituciones dominadas por gobiernos, como la Corte Internacional de Justicia, el Tribunal Europeo de Derechos Humanos, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, y en organizaciones como la ONU, en cuyo seno se promulgó la Carta Fundamental de los Derechos Humanos, que comentaremos más adelante.

Algunos titulares recientes son muy ilustrativos: «Una sentencia del Tribunal Europeo de Derechos Humanos puede sacar a decenas de terroristas a la calle». «China aspira al Consejo de Derechos Humanos mientras arresta a los disidentes». «México acepta rezagos en derechos humanos ante la ONU, responderá hasta marzo». «Los premios a los derechos humanos desagradan a los dictadores». «Malala gana el Premio Andrei Sajarov de derechos humanos». No es de sorprender si se piensa que los DD. HH. son un asunto de los gobiernos.

- 2. Los DD. HH. son solo un problema en áreas de violencia.** De la misma manera, gran parte de las informaciones de los medios sobre violaciones provienen de zonas de conflicto armado o donde es intensiva la violencia. Se menciona frecuentemente el caso de Colombia, donde el conflicto civil lleva más de cincuenta años; el caso de algunos países africanos, el Medio Oriente, en particular en Siria, y algunos países asiáticos, como Myanmar y China.
- 3. Los DD. HH. solo conciernen a las multinacionales.** Y cuando se menciona a empresas, se suele hablar de las grandes multinacionales y otras empresas de gran tamaño, porque son las que por el volumen de negocios y cantidad de personal pueden tener un gran impacto. El caso reciente más notorio son las

violaciones en la industria textil de Bangladesh, que aunque son cometidas por empresas locales, se atribuyen a la conspiración o indiferencia de sus clientes, las grandes multinacionales del vestido. También porque las empresas de gran tamaño son las que se someten al escrutinio por parte de las instituciones de supervisión y control de la sociedad civil, y las que denuncian los malos comportamientos.

4. Los DD. HH. solo conciernen a la industria extractiva. Esta industria (minería, hidrocarburos y forestal) tiene un elevado impacto económico, social y ambiental en las regiones donde opera, y además suele cubrir grandes extensiones en regiones relativamente remotas de los países en los que se instala. Son comunes los reportes de violaciones de los derechos de las poblaciones indígenas y el resto de la población local, en particular eventos relacionados con violencia a las mujeres en la zona de influencia de la explotación.

5. Las violaciones de los DD. HH. solo son un problema en los países en vías de desarrollo. Por la debilidad de la ley y de las instituciones de salvaguarda, y la herencia histórica de conflictos, los casos más sonados de violaciones ocurren, en efecto, en países en vías de desarrollo. El menor avance relativo también induce a estos países a ofrecer, implícita o explícitamente, condiciones más tolerantes, para atraer a las empresas multinacionales o para el desarrollo de las locales. Algunas de las violaciones no son de los estándares locales, pero sí de los internacionales. Pero no tienen el monopolio. Ocurren en todos los países del mundo. Véanse los casos de discriminación racial en Estados Unidos, el

tratamiento de inmigrantes en algunos países europeos, la supresión de libertades en Rusia o las condiciones laborales en Prato, Italia, donde la industria del vestido es dominada por inmigrantes chinos.

6. Las empresas solo respetarán los DD. HH. si es obligatorio por ley. En función de estos mitos, también se cree que la única manera para que las empresas respeten los DD. HH. es incorporándolos en las leyes y regulaciones nacionales.

Como se verá más adelante, algunos de los derechos ya están incorporados en las legislaciones; con otros es muy difícil hacerlo y, en caso de que se haga, pueden ser muy difíciles de controlar en la práctica. Adicionalmente, si se pretende regular para las empresas de peor comportamiento, se imponen restricciones a las de buena conducta, que pueden crear rigideces, de modo que se reducen la competitividad y en algunos casos el empleo o las condiciones salariales. Como veremos más adelante, el control más importante para las empresas, pero no el más efectivo en todos los casos, es el que pueden imponer la sociedad civil y el mercado, complementando el de los gobiernos.

Estos mitos refuerzan el desconocimiento de lo que en realidad son los DD. HH. Son palabras que se usan mucho, pero que se desconoce lo que verdaderamente involucran, y mucho menos cuál es el papel de la empresa en el respeto de los mismos. Hay una percepción en términos generales, pero no suficiente como para que las mismas empresas tomen medidas y la sociedad actúe. En lo que sigue esperamos mostrar que los DD. HH. deben ser una preocupación de las empresas normales y corrientes.

¿Qué son los derechos humanos?

A continuación describiremos los DD. HH., tal y como han sido definidos y aceptados universalmente, en función de su objeto, el ser humano, sin distinción de quién los debe respetar. En la siguiente sección los pondremos en el contexto de su aplicación por parte de las empresas.

El marco global es la Carta Internacional de los Derechos Humanos, constituida por tres partes separadas:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

La Declaración Universal fue adoptada y proclamada por la Asamblea General de la ONU en diciembre de 1948. Recoge treinta derechos fundamentales, incluyendo la igualdad entre todas las personas sin distinciones, derecho a la vida, la libertad y seguridad, la libertad de expresión, acceso a la justicia, libre circulación, derecho a asilo, derecho de propiedad, libertad de pensamiento, de conciencia, de religión, derecho al trabajo, a la igualdad de sueldos por el mismo trabajo, educación elemental gratuita y acceso al resto, derecho a un nivel de vida adecuado, protección de sus intereses morales y materiales del producto de su trabajo, libre asociación sindical, entre otros derechos.

La segunda parte, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, fue adoptada por la Asamblea General de la ONU en diciembre de 1966, y entró en vigor en marzo de 1976. Contiene cincuenta y dos artículos y multitud de párrafos dirigidos a gobiernos, donde se insta a respetar los DD. HH. fundamentales, el derecho

de la libre determinación de los pueblos, el derecho a establecer su condición política y proveer su desarrollo económico, social y cultural, prohibición de la esclavitud y del trabajo forzado, igualdad de derechos civiles y políticos, libertad de religión, de opinión, etc. En buena medida reitera y detalla los derechos de la Declaración Universal.

La tercera parte, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, de adopción y vigencia contemporáneas con el Pacto de Derechos Civiles y Políticos, contiene treinta y un artículos de tenor semejante a este pacto. Incluye el derecho al trabajo, en condiciones equitativas y satisfactorias en términos de sueldos, seguridad e higiene, disfrute de tiempo libre y descanso, derecho de afiliación sindical, a huelga, derecho a seguridad social, licencia remunerada para el parto, protección de los menores y regulación de la edad para el trabajo, disfrute del más alto nivel de salud física y mental, derecho a la educación, derecho a participar en la vida cultural y gozar de los beneficios del progreso científico, entre otros.

El objetivo de este breve repaso no es ser exhaustivo, sino darle al lector una idea del contenido de los instrumentos adoptados por la ONU sobre los DD. HH. Como puede observarse, los derechos son sumamente amplios y cubren todo el espectro posible de la vida de las personas. Pero por su naturaleza universal son de tipo general, y los problemas se presentan en su implementación. Por ejemplo, ¿qué quiere decir un nivel de vida adecuado y quién lo debe garantizar? O bien, ¿el derecho a condiciones equitativas y satisfactorias en el trabajo?

Y es en la interpretación y en la traducción al contexto de la empresa donde se pueden presentar las dificultades. ¿Cuáles son las

responsabilidades de una empresa en el respeto a estos derechos? Puede pensarse que muchos de estos derechos están expresados como si no fueran responsabilidad de nadie o, en el mejor de los casos, responsabilidades de los gobiernos hacia sus ciudadanos. ¿Cómo se puede traducir todo esto a la realidad cotidiana de las empresas? Esto es lo que se ha pretendido aclarar con el llamado Informe Ruggie, que comentaremos más adelante.

Además, se consideran parte de estos DD. HH. las convenciones fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), referentes a la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, a la erradicación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil, la libertad de asociación y la sindical, y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. Adicionalmente, existen casi doscientas otras convenciones más específicas, que cubren con más detalle áreas seleccionadas, como la remuneración, horario de trabajo, migrantes, marinos, estibadores, poblaciones indígenas, educación vocacional, maternidad, entre muchas otras.

Como se puede observar, los derechos establecidos en estas convenciones están directamente relacionados con las actividades de todo tipo de empresas. Sin embargo, es de destacar que estas convenciones solo se convierten en ley nacional cuando han sido ratificadas por los mismos países. Por ejemplo, la convención sobre la abolición del trabajo infantil no ha sido ratificada en China, México y Estados Unidos, mientras la de libre asociación no está confirmada en China ni en Estados Unidos (en este último caso es porque la regulación es en el ámbito estadual al no estar permitidos los sindicatos en algunos estados, no en el federal, por lo que el país no puede ratificarla); Estados Unidos y muchos países árabes no han

confirmado las referentes a discriminación en el empleo. China no ha ratificado las correspondientes a trabajo forzado.

El caso del trabajo infantil es muy ilustrativo de las implicaciones de los DD. HH. para las empresas. En principio, una organización en México que contrata niños no estaría violando la legislación nacional, aunque sí la convención de la OIT. No obstante, es de esperar que una empresa responsable no lo haga, o que si lo hace, que sea en condiciones favorables para el desarrollo infantil; por ejemplo, que sea de acuerdo con sus capacidades físicas y mentales, proporcionando la oportunidad de educación y favoreciendo la conexión familiar. Esto puede, incluso, llegar a protegerlos de otros problemas en el entorno en que se ven forzados a vivir. En Estados Unidos se considera el trabajo de menores como una buena oportunidad para su desarrollo personal y profesional, por lo que no está prohibido, pero está debidamente regulado para evitar la explotación.

Responsabilidad de la empresa en los DD. HH.

Ante la situación descrita, no es de extrañar que la gran mayoría de las empresas, las normales y corrientes, sientan que todo esto de los DD. HH. las afecta poco. Y en la parte que las afecta directamente, como son las condiciones laborales, la gran mayoría creen que es algo normal del negocio, y no saben que ello hace parte de esos DD. HH. de los que tanto se habla. Hay una brecha de percepción y de apreciación de la amplitud de la responsabilidad. Por esta razón la ONU, principal promotora de los DD. HH., ha hecho grandes esfuerzos en las últimas décadas para concienciar a las empresas de su papel en el respeto de los DD. HH.

Para aclarar estas confusiones, la ONU, a través de la Subcomisión de Derechos Humanos, trató de establecer unas normas que

le asignaban obligaciones específicas a las empresas, cuando estas fueran ratificadas por los países. La subcomisión, integrada por representantes gubernamentales, consideró que era cuestión de imponer responsabilidades a las empresas. La propuesta contó con la férrea oposición de las organizaciones empresariales, y alegaron que se les atribuían responsabilidades que competían a los estados. Esta visión prevaleció, las normas no fueron aprobadas y la subcomisión fue abolida. Pero el problema persistía: ¿quién tiene la responsabilidad?

En marzo del 2006 se creó el Consejo de Derechos Humanos. Anteriormente, en el año 2005, al disolverse la subcomisión, el secretario general de la ONU creó la oficina de un representante especial del secretario general para analizar el problema y proponer soluciones. Había que sacar la búsqueda de la solución del plano puramente político.

Este representante —el profesor John Ruggie— y su equipo realizaron extensas consultas con todas las partes interesadas, en particular con el sector privado, y propusieron unos principios rectores, de aplicación voluntaria, donde distinguían claramente lo que son las distintas clases de responsabilidades, las de los gobiernos y las de las empresas. Estos *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»* (Informe Ruggie, para simplificar) fueron respaldados el 16 de junio del 2011, por el Consejo de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos.

En los 31 principios rectores se establecen las responsabilidades de

los estados de **proteger** los DD. HH. (diez principios), las de las empresas de **respetarlos** (catorce principios) y las de ambas partes de establecer mecanismos para **remediar** las violaciones (siete principios). En el caso de las empresas, se requiere que tengan esquemas para recoger las quejas y actuar sobre ellas, y en el de los gobiernos, que dispongan de mecanismos legales que permitan investigar y resolver las violaciones. Sin embargo, es importante destacar que esta asignación de responsabilidades no debe constituir una «separación» de estas; solo se pueden proteger, respetar y remediar con la actuación de todas las partes. Una empresa no debería poder alegar que porque el Estado no ha cumplido su función de proteger, no se le puede asignar la responsabilidad de respetar. Al final, su reputación y sus rendimientos terminarán sufriendo.

Estos principios representan un movimiento de lo negativo, de lo tradicional, de «delatar y atemorizar», hacia uno positivo, de «conocer y demostrar». El principio 15 da una idea de cómo implementar estas obligaciones:

PRINCIPIO RECTOR 15:

Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos apropiados en función de su tamaño y circunstancias, a saber:

- a) Un compromiso político de asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos.
- b) Un proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos.
- c) Unos procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.

La implementación se espera que se lleve a cabo a través del establecimiento de políticas explícitas e integrales sobre el tema de los DD. HH. (menos del 1 % de las ochenta mil transnacionales las tienen), con el compromiso político de alto nivel de implementarlas, para lo cual se espera que la empresa lleve a cabo un análisis exhaustivo (diligencia debida) para identificar, prevenir, mitigar y reportar sobre sus actuaciones, y que establezca procesos para reparar las consecuencias negativas identificadas.

Esto, que en teoría parece lógico y sencillo, es sumamente complejo, sobre todo para empresas de gran tamaño que operan en diferentes países con variadas concepciones de lo que son los DD. HH. y distintas culturas empresariales. Pero representa una guía clara de acción. Para muchas empresas que ya tienen partes de políticas y de procesos, el reto será complementarlas e integrarlas, y sistematizar los procesos de reparación.

Ante la potencial complejidad de la implementación se han desarrollado decenas de guías, algunas genéricas, otras para sectores con mucho impacto (como los hidrocarburos), otras para organizaciones que manejan las tecnologías de la información y agencias de empleo y reclutamiento, y aun otras para empresas de menor tamaño (que comentaremos más adelante), para regiones como América Latina, y hasta para instituciones financieras. El problema no parece ser la carencia de guías para la implementación, sino la falta de conocimiento de que hay que hacerlo, y de voluntad política para hacerlo.

Como consecuencia de la adopción de estos principios, otras iniciativas internacionales se han reformado o fortalecido, incluyendo el

tema de los DD. HH. El Pacto Mundial, que tuvo un desarrollo superpuesto al de los principios en el seno de la misma organización, la ONU, tiene los seis primeros principios dedicados a los DD. HH., básicamente repitiendo los principios de la Carta de DD. HH. y las convenciones fundamentales de la OIT. El *Global Reporting Initiative* (GRI), que es la guía para la preparación de informes de sostenibilidad, incluye un conjunto de indicadores dedicados a reportar sobre los DD. HH. (aunque muchos son poco efectivos para estimular su respeto). La norma ISO 26000, sobre responsabilidad social de las organizaciones, incluye un capítulo sobre DD. HH. A diferencia de los demás estándares de la ISO, este no es certificable; es una guía muy práctica y fácil de seguir. Las directrices para empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) incluyen un capítulo sobre DD. HH.

DD. HH. para empresas normales y corrientes

Como consecuencia de los mitos que describimos al principio, persiste entre la mayoría de las empresas y buena parte de la sociedad la idea de que los DD. HH. no les competen, o que no deben preocuparse, pues son las multinacionales y los gobiernos los que deben preocuparse por ellos. Pero como ya hemos ido viendo, cuando se entra a conocer qué son los DD. HH., debe resultar obvio que afectan a todas las empresas, aunque algunas pueden pensar que tienen poco impacto.

Mientras en el mundo hay solo 80.000 empresas calificadas como transnacionales, con 700.000 subsidiarias, en España hay 3,3 millones de empresas, en Europa más de 23 millones y en América Latina más de 15 millones. La inmensa mayoría son empresas «normales y corrientes» (más del 99 % son PyME). Aunque es posible

que cada una de estas PyME no tenga un impacto significativo, el colectivo sí lo tiene. Estas empresas acaparan entre el 50 y el 60 % del empleo, una proporción menor del producto interior bruto.

Cuando estas empresas normales y corrientes leen el Informe Ruggie, que supuestamente debe ayudar en la implementación, pueden sentirse abrumadas por la complejidad de las propuestas y el elevado costo que pueden tener. ¿Deben estas empresas, por ejemplo, cumplir con el principio 15 y preparar políticas y procedimientos, llevar a cabo el proceso de diligencia para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos, y desarrollar procesos que permitan reparar las consecuencias negativas? En principio sí, pero en la práctica puede ser que baste con ser conscientes de la situación, y en la medida de lo posible, paulatinamente, desarrollar lo establecido en el principio 15, en los aspectos que sean considerados los más importantes para la empresa.

Es posible que ya tengan mucho hecho, pero en general puede que sea aislado, no integrado, con supervisión y seguimiento ocasional. Los Principios Ruggie son una buena oportunidad para hacerlo de forma más sistemática y consistente. Consciente de esto, la Comisión Europea ha producido una guía para la implementación en PyME, que si bien no da guías sobre el proceso de diligencia debida o el desarrollo de los mecanismos de reparación, sí permite concienciar a estas empresas de que los DD. HH. les competen y que deben respetarlos.

En la siguiente tabla reproducimos algunos de los DD. HH. relevantes para estas empresas. No es difícil percibir que les competen,

aunque pueda considerarse que algunos son de difícil o dudosa implementación, y que, para hacerlo bien, al pie de la letra, puede ser muy costoso. Por la misma falta de especificidad, siempre es posible alegar violaciones.

ALGUNOS DERECHOS HUMANOS PARA EMPRESAS NORMALES Y CORRIENTES	
Derecho a un lugar de trabajo digno y seguro	Derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de las personas
Derecho a no discriminación	Derecho a opinar
Derecho a una remuneración justa	Libertad de información y de expresión
Derecho a una remuneración igual por el mismo trabajo	Derecho a participar de la vida cultural, de los beneficios del progreso científico y a la protección de los derechos de autor
Derecho al descanso	Derecho a la salud física y mental
Derecho de libre asociación	Derecho a la ausencia de trato degradante
Abolición del trabajo forzado	Derecho a tener una vida familiar
Derecho a la privacidad	

Algunos son de más o menos fácil implementación: derecho a la libre asociación, derecho a la privacidad, derecho a la no discriminación. Pero otros se prestan a interpretación: ¿Cuánto descanso hay que dar? ¿Qué es una remuneración justa? ¿Qué quiere decir derecho a opinar dentro de la empresa? ¿Compete a la empresa garantizar la salud física y mental de los empleados? ¿Qué papel puede desempeñar la empresa en la que el empleado «tenga una vida familiar»? Leyendo la tabla anterior, debe ser obvio para el lector que es posible alegar violaciones cotidianas de los DD. HH. dentro de la empresa, pero deben ponerse en un contexto pragmático, no litigante.

El caso de la abolición del trabajo forzado es un buen ejemplo. Los

empleados podrían alegar –y muchos lo hacen– que se les explota y que, por ende, se violan sus DD. HH. Pero en la práctica esto se refiere a condiciones laborales de explotación, como cuando se obliga a trabajar horas extras sin la remuneración correspondiente, cuando se imponen restricciones al desempeño de sus funciones. Por ejemplo, trabajar doce horas al sol en las plantaciones de caña en Brasil, con solo una botella de agua; la obligación de usar pañales para adultos, para que no tengan que ir al baño en maquiladoras, de Honduras; trabajadores chinos en la industria del vestido en Prato, Italia, que no los dejaban salir del recinto, debiéndose quedar a dormir. Estos son casos de violación de los DD. HH. relativamente claros.

Y aquí conviene recordar el caso de un juez de la Corte Suprema en Estados Unidos, que cuando se le pedía una definición clara de pornografía, respondió: «No la puedo definir, pero cuando la veo sé si lo es o no». A lo mejor se puede decir lo mismo de lo que es la remuneración justa, aunque siempre habrá diferencias de opinión.

En función de su historia y de los contextos en los cuales estas listas de los DD. HH. se han ido desarrollando, el lenguaje puede no ser perfectamente aplicable a la empresa, y se hace difícil determinar la violación por parte de la empresa en muchos de ellos. Pero lo más importante es que la empresa no debe querer llegar al momento en que se cuestione si hay violación. Si hay dudas, debe de ser que las condiciones laborales dejan mucho que desear. Y es aquí donde entra la responsabilidad social de la empresa.

¿Por qué respetar los DD. HH.? Responsabilidad social de la empresa

En principio es una pregunta innecesaria. Es obvio que hay que res-

petarlos, pero si nos hacemos la pregunta, las respuestas que demos pueden guiar la estrategia de la empresa. De la discusión anterior debe haber quedado claro que no todos los DD. HH. son de aplicación obligatoria para la empresa; en *stricto sensu*, lo son solo aquellos que hayan sido incorporados a las legislaciones nacionales, que no son todas. Adicionalmente, la implementación de los Principios Ruggie también es voluntaria.

Pero sería un grave error para las empresas aplicar ese *stricto sensu*, por tres razones fundamentales: porque es una obligación moral hacerlo, es de justicia y es buen negocio. Es una obligación moral y de justicia tratar a los empleados de manera justa, pero ello también se puede traducir en ventajas competitivas para la empresa, a través de mayor productividad de los trabajadores, la posibilidad de acceder a más y mejores mercados de los productos e insumos y la reducción de los riesgos de la operación, tanto físicos como financieros y políticos.

No obstante, no faltarán las empresas que, por presiones competitivas de otras empresas y mercados irresponsables, traten de cumplir el mínimo necesario, solo lo que está prescrito por las legislaciones nacionales o, aún menos, si las instituciones de seguimiento y control del país son débiles o incluso venales, o si el mercado no reacciona. La responsabilidad empresarial solo produce ventajas competitivas en la medida que los clientes y el resto del mercado lo reconocen, y premian a la empresa con su favor.

De ahí la importancia que para el respeto de los DD. HH. por parte de las empresas tienen las leyes y regulaciones, la efectividad del Gobierno y sus instituciones, y la actuación de los mercados, que

deben primero enterarse para poder actuar. Para las empresas normales y corrientes en países en vías de desarrollo, y también en los desarrollados, esto no está garantizado, y se debe depender de la visión y la ética de los empresarios. Por ello la importancia de situar el respeto a los DD. HH. no como algo especial o aislado, sino como parte integral de la estrategia de responsabilidad de la empresa ante la sociedad, junto con los demás aspectos de gestión de los recursos humanos, medioambientales, de la responsabilidad del producto, del buen gobierno corporativo... No solamente verlos desde el punto de vista negativo, sino también desde el positivo, de la contribución que la empresa puede hacer al desarrollo de la sociedad. Es un tema no solo moral o de negocios; además, es un tema de justicia.

Las empresas multinacionales que operan en múltiples jurisdicciones enfrentan un sistema de estímulos y presiones mucho más amplio y complejo. Es muy posible que, por su gran visibilidad en el mercado, reciban más estímulos y presión de la sociedad al buen comportamiento, y más seguimiento y control por parte de organismos supranacionales y de la sociedad civil internacional. Tienen mucho más impacto sobre los DD. HH., pero también más presión a su respeto. Es por ello que acaparan gran parte de la atención. Para las empresas normales y corrientes, su propia presión puede ser más importante.

Política pública en DD. HH.

De la discusión precedente debe haber quedado claro que las empresas comparten responsabilidad en el respeto de los DD. HH., al emplear y al impactar sobre seres humanos a través de sus actividades. Sin embargo, su «protección, respeto y remedio» involucra

a una multitud de actores, en especial a los gobiernos. De acuerdo con los principios rectores, las empresas tendrían responsabilidades concentradas en el **respeto** a los DD. HH., en el ámbito de sus actividades, y tendrán obligaciones de disponer de esquemas adecuados y tomar acciones para **remediar** cualquier violación de esos derechos en los que estén involucrados.

Entonces, para la implementación de los principios rectores hace falta considerar no solo lo que debe hacer la empresa, sino lo que sería una estrategia para el ecosistema de los DD. HH., con sus diferentes actores. La empresa puede hacer mucho, pero la responsabilidad de establecer las legislaciones y regulaciones compete a los gobiernos nacionales. Corresponde a las instituciones supranacionales la armonización de estas directrices, a fin de evitar que las empresas, particularmente las multinacionales, evadan su cumplimiento, situando algunas de sus actividades en países con deficiencias regulatorias y de implementación, para evitar que su aplicación sea caprichosa. Compete a la sociedad civil, y en especial a los medios de comunicación, promover la implementación, verificando su cumplimiento y denunciando situaciones de violación.

La empresa sola no puede, y algunas no quieren, responsabilizarse de la «protección, respeto y remedio». El ecosistema debe ser conducente para ello. Muchas veces los incentivos y las presiones en las empresas están en el logro de beneficios a corto plazo, que pueden involucrar u «obviar» algunos derechos humanos (discriminación, prohibición de asociación laboral, trabajo infantil, etc.). Los derechos humanos son un tema que requiere de la implementación de una visión a largo plazo, y aunque muchas empresas saben que ello coincide con sus mejores intereses, necesitan una ayuda del ecosis-

tema, a través de algunas regulaciones de cumplimiento obligatorio y de la vigilancia, ya sea interna o externa a la empresa, de los gobiernos y la sociedad civil.

En Europa, región donde más avanzado está el tema, la Comisión Europea «invitó a los países miembros a preparar, antes de fines del 2012, planes nacionales para la implementación de los principios rectores de la ONU sobre las empresas y los derechos humanos». El primer país en hacerlo fue el Reino Unido, en septiembre del 2013, seguido de Italia, Países Bajos y Dinamarca. En España el plan se encontraba en elaboración a mediados del 2014.

En el caso de España, se ha estado elaborando la Estrategia de Responsabilidad Social de la Empresa, también solicitada como parte de la Estrategia de la Comisión Europea en Responsabilidad Social de la Empresa, y el Plan de Empresa y Derechos Humanos. Ambos se han estado preparando concurrentemente, pero en dos ministerios separados, uno en la Dirección General del Trabajo Autónomo y de la Economía Social del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (cuya principal preocupación son los temas laborales) y el otro en el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (que no tiene responsabilidades sobre las empresas).

Esto es paradigmático del problema que enfrenta el respeto a los DD. HH. Corrobora dos de los mitos mencionados al principio, ya que parece que los DD. HH. se consideraran como un tema de los gobiernos y sus relaciones internacionales, y que solo afecta a las empresas multinacionales. El órgano responsable de los temas laborales (gran parte de los DD. HH. caen en este campo) no está involucrado en la preparación del plan. Y se preparan por separado,

como si los DD. HH. no fueran parte integral de la responsabilidad de la empresa ante la sociedad. Estas actitudes no son conducentes a promover ni la responsabilidad social ni el respeto a los DD. HH. por parte de las empresas.

Otro caso semejante en España es el de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, que prepara el nuevo código de gobierno corporativo y dice que incluirá temas de RSE, como si no fuera la RSE la que debe incluir temas de gobierno corporativo, al ser de más amplia cobertura. La coordinación entre las diferentes unidades del Gobierno reduciría la confusión y facilitaría el proceso de adopción de prácticas responsables, incluyendo DD. HH. y gobierno corporativo en las empresas.

Conclusiones

El respeto a los DD. HH. corresponde a todo tipo de empresas, aunque, obviamente, las que tienen mayor impacto y las que operan en países con sistemas políticos e instituciones débiles tienen mayor responsabilidad. Las empresas normales y corrientes también deben preocuparse, y en virtud de estar sometidas a menor escrutinio por parte de la sociedad y de sus instituciones, deben tomar la iniciativa. Aunque el respeto a los DD. HH. no es discutible, el nivel de organización y acciones que tomen será en función de su capacidad y de las presiones que reciban.

Lamentablemente, continúan vigentes los mitos de que los DD. HH. son cuestión de los gobiernos y de las grandes empresas que operan en países de menor desarrollo relativo, pero si se conoce lo que en realidad son los DD. HH., queda claro que su respeto es cuestión de sentido común, de buena gestión. Por desgracia, todavía

hay confusión a pesar de los recientes esfuerzos en la diseminación del papel de las empresas. No faltan guías para implementación; lo que falta es acción.

Todas las empresas, independientemente de su tamaño e impacto, deberían preocuparse, pero en muchos casos ellas están sometidas a intensas presiones, por producir beneficios que pueden conspirar contra la creación de ambientes de trabajo que respetan y enaltecen la dignidad humana. A veces será necesario usar el argumento de que es un buen negocio, pero la realidad es que ello depende de la reacción de los mercados.

Esperemos que no sea necesario usar estos argumentos comerciales, que las empresas reconozcan que el respeto a los DD. HH. es cuestión de obligación moral y de justicia.

APÉNDICE: Para aprender más

Lamentablemente, mucha de la información producida sobre el tema está en inglés, aunque algunas publicaciones relevantes se traducen al español. Ello puede limitar el acceso a ciertas empresas normales y corrientes, que pueden no tener dominio del inglés; no obstante, lo fundamental está disponible en español.

El Centro de Información sobre Empresas y Derechos Humanos (CIEDH) es el sitio donde se recopilan los informes y guías del representante especial del secretario general de las Naciones Unidas para las empresas y DD. HH., incluyendo las guías para la interpretación, así como los documentos legales: <http://www.business-humanrights.org>.

The Danish Institute for Human Rights tiene un departamento, *Human Rights and Business*, que proporciona servicios y acumula información sobre empresas y DD. HH. <http://www.humanrightsbusiness.org/>

The Institute for Human Rights and Business (IHRB) es un centro de excelencia y experiencias sobre la relación entre las empresas y los estándares internacionales sobre DD. HH. http://www.ihrb.org/?gclid=CJ7d_afqir4CFeRIogodlxwAeA

The Global Business Initiative on Human Rights (GBI) promueve los DD. HH. en el contexto de los negocios alrededor del mundo: <http://www.global-business-initiative.org/>

The Guide for Integrating Human Rights into Business Management es una herramienta en línea, que permite a las empresas hacer su diagnóstico, desarrollar estrategias y políticas y controlar el progreso en el respeto a los DD. HH. <http://www.integrating-humanrights.org/home>

Business and Human Rights Documentation Project mantiene un con base en datos de casos sobre el impacto de las empresas en los DD. HH. <http://www.bhrd.org/fe/advsearch.php?page=database>

Robinson, M. y Cortina, A. (2010). *Debate Empresa y Derechos Humanos en el Siglo XXI*. Fundación Carolina, Madrid. Contiene un debate muy ilustrativo sobre el tema, entre dos expertas de reconocido prestigio mundial: Mary Robinson, ex alto comisionado de la ONU para los DD. HH., y Adela Cortina, directora de la Fundación Étnor.

Capítulo XII

¿Cuál es la responsabilidad social de las instituciones financieras?

Con la reciente crisis financiera, iniciada en 2008, que se extendió a la economía real, la atención de los medios, gobiernos y el público en general se ha centrado en las instituciones financieras, especialmente los bancos.

Se ha hablado y escrito mucho recientemente sobre las **irresponsabilidades** de las instituciones financieras, que para muchos han sido el causante de los problemas que se han experimentado en la economía. La avaricia desmesurada a la hora de explotar su situación privilegiada, los sueldos y ganancias de sus ejecutivos percibidos como excesivos, su reticencia a prestar e invertir, irresponsabilidades en el manejo de los recursos que el público les ha confiado, desde manipulaciones a las tasas de interés, lavado de dinero, abuso de sus clientes, etc. Y aunque en América Latina la crisis no se ha sentido tanto, no podemos eximir a las instituciones de la región de responsabilidades.

Es mucho más fácil hablar de *irresponsabilidades*, lo que tiene consecuencias negativas visibles, pero es más difícil hablar sobre cuáles son las **responsabilidades**, aparte de no cometer *irresponsabilidades*. Las responsabilidades de estas instituciones ante la sociedad van mucho más allá de no hacer el mal, y aún en esto, tienen mucha capacidad de hacerlo sin que sea muy visible. No es lo mismo que

una empresa contamine el aire o venda un producto dañino para la salud. En las instituciones financieras los daños pueden ser más graves, pero más sutiles. Sus operaciones y su posibilidad de contagio involucran a toda la sociedad, no solo a sus clientes. Analicemos cuáles son sus responsabilidades.

Empecemos por recordar que gran parte de los recursos que maneja una institución financiera, tanto propios como ajenos, provienen del público en general, para el servicio de este mismo público y sus organizaciones y empresas. En esta labor de intermediación, el público se convierte en una de las partes interesadas más importantes, que deben ser el foco de la atención de la responsabilidad.

Siendo la intermediación financiera una actividad con un gran impacto, es altamente regulada, tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, las principales responsabilidades cubiertas por la legislación y la regulación, en muchos países abarcan temas directamente relacionados con los clientes y proveedores de recursos financieros tales como: lavado de dinero, corrupción, especulación, transparencia en sus operaciones y los principios de buen gobierno corporativo (incluyendo la remuneración excesiva, conflicto de intereses, directores independientes, operaciones con partes relacionadas, auditorías internas y externas, control de riesgos, etc.). Esto es la ley en la gran mayoría de los países.

Pero la crisis actual ha demostrado que aun en los países desarrollados, esta supervisión y control deja mucho que desear. Ha expuesto que no hay manera de controlarlas. Tienen la sartén por el mango: *“Si me aprietan no presto a las personas y empresas”. “Me resulta más fácil captar depósitos del público y prestarlos a gobiernos; no hay riesgos”.*

(Y aquí los gobiernos tienen parte de la culpa al tener una demanda insaciable de recursos que obstaculiza la oferta de fondos al sector privado). Además, con los grandes recursos que manejan pueden desarrollar procesos gerenciales y contratar personal que son muy superiores a los de los supervisores y reguladores. Siempre irán muchos años adelante del regulador.

Y ni que hablar del caso de los países en vías de desarrollo donde estas responsabilidades pueden no estar legisladas o reguladas o aun bien definidas, y si lo están es muy probable que no estén bien supervisadas, controladas y castigadas (¿Cómo echamos de menos en español las tres palabras que tan adecuadas son para respaldar la responsabilidad: *“accountability”, “monitoring”* y *“enforcement”*!)

Pero no es suficiente con meramente cumplir con la legislación y regulación vigente en sus operaciones, aunque sería un gran progreso si lo hicieran, no solo en la letra sino también en el espíritu. Las instituciones financieras han recibido una licencia para operar, y no me refiero a la que otorga la sociedad sino a la que otorgan los gobiernos. Les han dado la facultad para captar depósitos, vender instrumentos financieros, escribir pólizas de seguro con el público a cambio de que le presten servicios, (léase *“prestarles”*), invertir responsablemente su dinero, darles cobertura a sus riesgos. **Les han dado un privilegio.**

Su responsabilidad es intermediar el dinero del público responsablemente. ¿Qué quiere decir esto?

- **Cumplir con las leyes y regulaciones pertinentes.** Invertir más dinero en cómo cumplirlas que en cómo evadirlas.
- **Captar recursos y ponerlos en un uso efectivo, con los me-**

nores márgenes de intermediación posibles. Prestar. Reducir en la medida de lo posible sus costos de operación. Esto es sumamente importante en el caso de las microfinancieras que suelen tener un cuasi-monopolio.

- **Colocar sus recursos responsablemente.** Prestar e invertir en actividades que sean socialmente responsables, haciendo el debido análisis y siguiendo las mejores prácticas internacionales.
- **Expandir la cobertura de servicios a poblaciones no atendidas,** con productos adecuados a sus necesidades (microcréditos, microseguros, microleasing, banca móvil, entre otros).
- **Proporcionar educación financiera a los usuarios.** Las finanzas y los seguros suelen ser instrumentos complicados, y si no son, los hacen. Requieren la educación del cliente, sobre todo al expandirse a poblaciones de menores ingresos.
- **Promover los productos éticamente.** La presión por el beneficio hace que las instituciones financieras tiendan a promover complejos productos sin considerar la capacidad o necesidad de los clientes o atendiendo mercados que no los necesitan y desatendiendo aquellos que sí los necesitan, pero que constituyen un mayor riesgo para la institución.
- **Inversión de la liquidez en actividades responsables,** no solamente invertir los fondos de clientes de forma responsable.
- **... Y por supuesto, llevar a cabo sus operaciones con responsabilidad social y ambiental.** Como cualquiera empresa.

Capítulo XIII

¿Cómo se deben otorgar premios responsablemente?

En otros artículos publicados en el blog de Cumpetere hemos sido críticos sobre la forma en que se otorgan muchos de los premios y cómo se hacen los *rankings* de la responsabilidad social de la empresa. Aunque en esas críticas se ofrecen algunas sugerencias para mejorarlos, no son lo suficientemente completas como para poder guiar el proceso. Aunque las críticas tienen valor, no basta con criticar, hay que ofrecer soluciones. Este capítulo presenta un análisis más sistemático y se ofrecen sugerencias para el diseño de los premios y la selección de ganadores (si bien mucha parte de la discusión aplica también a *rankings*, nos concentraremos en los premios).

Este capítulo está escrito desde el punto de vista del interés de la sociedad en general y no de empresas en particular o de los patrocinadores o gestores de los premios. Pretende ser imparcial. Analiza la problemática de los premios actuales aunque no analizará ningún premio, ni para bien ni para mal. El objetivo es determinar cuáles son las características deseables y cuáles se deben evitar en su diseño. Comenta cuáles deben ser y no ser los objetivos de los premios, el contexto y categorías deseables y los procesos de selección, incluyendo la información requerida. Concluye con una sección donde se resumen el diseño ideal, hacia el cual debería tenderse.

Este capítulo no pretende hacer un análisis exhaustivo y no está

basado en un análisis empírico de los diferentes premios. Sería altamente deseable hacer un estudio más riguroso que éste, inclusive llegando a evaluar el impacto que los diferentes premios pueden tener sobre el público hacia los cuales están dirigidos y sobre las prácticas responsables de las empresas. Este capítulo solo pretende sentar las bases para análisis más rigurosos.

Razón de ser de los premios

Los premios a prácticas responsables pueden ser de utilidad en la generación y transmisión de información sobre estas prácticas por parte de las empresas e involucrar a los medios de comunicación. Estos todavía tienen una baja cobertura, que puede ser sesgada a favor de las empresas, que son sus anunciantes. A veces las únicas fuentes de información sobre las prácticas son las mismas empresas a través de sus informes periódicos y especiales. Hay escasez de información confiable.

Los premios y *rankings* tienen un importante papel que jugar, pero siempre que se hagan bien. Pueden ser una valiosa fuente de información, producto de un análisis absoluto y comparativo entre empresas. Por esta razón los premios también tienen una gran responsabilidad. Debemos recordar que el público no hace investigación, toma la información de noticias como la de los premios como si fuera la verdad absoluta. Debe haber una ética en el otorgamiento de premios y confección de *rankings*. Es un servicio que, aunque proporcionado por el sector privado, tiene características de bien público. Los premios y *rankings* también tienen responsabilidad social y deberían ser los primeros en emular lo que supuestamente premian. Esperemos que no haya que recurrir a regulaciones sociales o gubernamentales.

Quién debe otorgar premios

Hay una gran diversidad de instituciones que otorgan premios, desde asociaciones gremiales a instituciones académicas, pasando por organizaciones no gubernamentales. Recientemente los premios a las prácticas responsables han adquirido una gran popularidad, por razones obvias. Son una fuente relativamente fácil de adquirir publicidad para los entes otorgantes. El anuncio del otorgamiento de premios y de *rankings* es algo que excita la atención del público, es algo que logra gran cobertura de prensa, repetida en muchos medios. Para las empresas también suele ser una forma relativamente fácil de obtener buena prensa. Se juntan el hambre con las ganas de comer. Aparentemente todos ganan. Ganará también el público, objeto del proceso, si este es conducido de forma ética y responsable.

Idealmente las instituciones otorgantes deberían ser totalmente independientes de las empresas (no instituciones gremiales) y tener como objetivo el bienestar de la sociedad, como veremos a continuación. No deben ser instituciones que se benefician de la filantropía de las empresas, de su acción social, de sus contratos de asesoría o su membresía. Deben ser instituciones reconocidas en la promoción de prácticas responsables en las empresas y no instituciones que se dedican esporádicamente al otorgamiento de premios, como una más de sus múltiples actividades. Hay que evitar el conflicto de intereses.

Hay que reconocer, no obstante que la realidad dista del ideal, pero que, en todo caso, deben ser instituciones con elevados niveles de ética, profesionalismo e independencia de criterio.

¿Cuáles deben ser los objetivos de los premios?

El principal objetivo debería ser la promoción de prácticas responsables, a través de la diseminación de información, de la promoción de buenas prácticas replicables, de la promoción de la transparencia. Debe ser para promocionar el interés de todas las partes interesadas, gobierno, empleados, sociedad civil, medios, público, etc. sobre el tema y estimular la adopción de prácticas responsables en las empresas.

¿Cuáles NO deben ser los objetivos? Los premios no son para elevar el ego de las empresas, para que puedan ostentarlo, o para poder reportarlo. Hay que estar orgullosos del premio, hay que decir lo bueno que se hace, pero el premio debe ser el resultado de las prácticas responsables. El ganar un premio no debe ser el objetivo. Hay empresas que hacen muchos esfuerzos para ganar los premios, pero esos esfuerzos están dirigidos al proceso del premio, no a mejorar sus prácticas responsables. Manipulan las prácticas o su reporte para tener más opciones de ganar el premio.

El objetivo tampoco debe ser la promoción de la institución galardonada, ni para sus campañas de recolección de fondos, lo que ocurre, lamentablemente, en muchos casos.

Selección de concursantes

¿Quiénes pueden participar en el concurso? La respuesta a esta pregunta determina en buena parte la legitimidad del premio. En principio debería estar abierta a todas las empresas a las cuales está dirigido, pero el mismo proceso puede poner trabas.

En algunos casos el proceso es de autoselección. Se anuncia el premio y todos los que quieren pueden participar. Esta modalidad tie-

ne la ventaja de ser abierta, democrática. Pero tiene la desventaja de atraer sólo a las empresas que tengan los recursos para hacerlo. Existe el riesgo muy real de que se termine premiando a las empresas que más recursos tienen para estos fines. No obstante, es el proceso menos malo para la selección de concursantes. Por esto, a la hora de explicar los resultados, se debe informar de que sólo se consideraron las empresas que se postularon y que los resultados no contienen opinión sobre el resto del universo de empresas. No se puede decir que la empresa ganadora es la “mejor” empresa, puede haber muchas que son mejores, que no pudieron concursar. Este es también el caso de la gran mayoría de los *rankings* donde el problema es aún peor, ya que se está concluyendo con el orden relativo de las empresas. Se está diciendo que una empresa es más responsable que otra.

Otro proceso de selección usado es el de nominación o selección por los organizadores. En este caso el problema puede ser más grave que en el caso anterior ya que los otorgantes del premio son los que deciden quién se puede postular. Y, lo que es peor, suele usarse en el caso de instituciones que otorgan el premio entre sus miembros, utilizando el premio como estímulo para la membresía. Con este proceso se puede llegar a tener un elevado conflicto de intereses.

Hay otros procesos intermedios que consisten en tener como elegibles a un subconjunto de las empresas, por ejemplo, aquellas que pasan el mínimo de los requisitos y a las cuales luego se invita a participar.

Independientemente del proceso, hay que llegar a un número ma-

neable de empresas. Mientras mayor sea el número de participantes, menos riguroso será en proceso de elección. La selección de los participantes debe evitar conflictos de intereses con los otorgantes, debe ser manejable, debe ser transparente.

Costo y financiamiento

El tema del financiamiento del proceso de los premios es sumamente importante a la hora de determinar su legitimidad, por los conflictos de intereses que puede presentar. Estos procesos pueden ser muy costosos, en función de la modalidad que se seleccione. Hay costos directos para los postulantes en completar la información e indirectos en los riesgos de no salir seleccionado, o aun ganando que luego se encuentren fallas en sus prácticas responsables. En todo caso estos costos los cubren las mismas empresas.

Para los organizadores, los costos incluyen el proceso de selección y elección de las empresas y sobre todo el proceso de análisis de la información. Suponemos que los premios consisten en algún distintivo (estatuilla, diploma) que tiene un mínimo costo y que no incluyen dinero. Algunos premios se financian a través de las membresías de las empresas en la institución, a través del cobro por la participación en el premio, y lo que es más preocupante, a través del cobro por servicios de asesoría en el entrenamiento sobre cómo participar en el concurso o cómo sacarle provecho publicitario. Otros se financian a través de donaciones generales a la institución, ya sea para el premio, ya sea para su funcionamiento normal. Este último es el más conducente a la imparcialidad, sobre todo cuando las donaciones no tienen relación con empresas o se puede mantener la separación.

El financiamiento de los premios debe ser lo más independiente posible de las empresas, aun de las que no concursan.

Información para la elección

Las fuentes de información para decidir sobre los ganadores también en muy diversa y determina en buena medida el costo del proceso.

Algunos premios se basan en cuestionarios, más o menos detallados, que las empresas responden. Algunos cuestionarios contienen preguntas muy específicas, con un conjunto de respuestas predeterminadas. Otros contienen preguntas generales que se responden en forma de ensayo. En ambos casos se puede y debe pedir información de respaldo. En el primer caso, el proceso se puede mecanizar, calculando calificaciones. En el segundo caso se requiere de evaluación individual de la información presentada. En ambos casos la información suele ser verificada usando información del dominio público, y en casos menos comunes con información privada de fuentes que hacen investigación sobre las empresas. La información también puede ser verificada a través de visitas a la empresa por los evaluadores. En ambos casos se suele confiar en la integridad de las empresas en responder a los cuestionarios.

Estos casos de información presentada por la empresa adolecen de serias falencias. En primer lugar, se basan en el supuesto de la integridad de la empresa en responder los cuestionarios. Son muchos los casos en los que posteriormente se ha comprobado que la información no reflejaba la realidad. En el caso de los cuestionarios de respuestas codificables, la gran mayoría de ellas suele estar formu-

lada de tal manera que la respuesta está prácticamente determinada de antemano y no diferencia las empresas unas de otras (¿Respetan su empresa los derechos humanos?, ¿Obedece su empresa la legislación ambiental vigente?), por lo que tienen menor efectividad.

Adicionalmente tienen el sesgo de que las preguntas, sobre todo en las de ensayo, establecen lo que la institución otorgante considera qué es lo que la empresa debe hacer. Las preguntas preestablecen un modelo de responsabilidad social que refleja su percepción de lo que es importante. Ello llega a sesgar las prácticas de la empresa que pueden llegar a ser adaptadas a la necesidad de ganar un premio. El premio puede determinar las prácticas en vez de las prácticas determinar el premio. Es claro que no todas las empresas deben hacer lo mismo, ni tienen por qué tener prácticas responsables en todos los aspectos. Hay aspectos que son más estratégicos que otros, y algunos que pueden tener muy poca relevancia para la empresa. Pero el cuestionario suele tener preguntas en todos los temas tradicionales de estrategia y políticas, códigos de ética, gobernanza, medioambiente, apoyo comunitario, gestión de recursos humanos, filantropía, etc. En general muchas de las preguntas suelen ser respondidas con respuestas estándar, de texto, con lo que se espera. Lo poco que las diferencia suele ser la calidad de la redacción. De allí que las empresas con recursos contratan empresas consultoras especializadas para llenar los cuestionarios. Terminan ganando las que responden mejor el cuestionario, no las que tienen prácticas responsables donde importa.

Y aunque parezca obvio, es necesario destacar que las preguntas deben estar directamente relacionadas con lo que se premia. Si el premio es sobre gestión de responsabilidad, las preguntas no deben ser genéricas sobre responsabilidad, deben ser sobre cómo se ges-

tiona: cómo implementan, cómo miden impacto, cómo controlan, qué resultados obtienen, cómo mejoran el proceso.

La evaluación también se puede basar estrictamente en información del dominio público. En este caso el sesgo está hacia las empresas que tienen un mejor sistema de información y reporte, lo cual no es completamente negativo ya que puede conducir, como subproducto de los premios, a estimular la diseminación de información por parte de las empresas. Pero es muy difícil determinar la responsabilidad de la empresa solo con esa información, que puede estar sesgada.

También hay premios que usan encuestas entre los *stakeholders* de las empresas. Este último caso termina siendo una selección por voto popular, que suele estar más relacionado a la imagen que proyecta la empresa que a la realidad, ya que los votantes difícilmente conocen detalles de las prácticas responsables, salvo que fueran expertos. En este caso, influye mucho la calidad de la comunicación sobre prácticas responsables de la empresa

Estas diferentes modalidades de recopilación de la información no son mutuamente excluyentes y pueden combinarse. Cada una de ellas tiene diferentes impactos sobre los costos. Hay un balance entre el rigor de la selección y los costos en que se incurren. Lamentablemente, como los recursos financieros son escasos, la confiabilidad de los premios también lo puede ser.

De esto no se debe concluir que es imposible otorgar premios objetivamente, pero sí que es muy difícil hacerlo. No obstante, de la discusión hasta ahora podemos sacar algunas conclusiones de lo que sería deseable en términos de información:

- Si la información proviene de la empresa, esta debe ser verificada, ya sea de fuentes independientes, ya sea con visitas a la empresa.
- Las preguntas tipo ensayo suelen ser más efectivas que las de respuestas predeterminadas, pero requieren de evaluadores independientes para su calificación.
- Es preferible usar información relevante aunque sea poco precisa, que información precisa pero irrelevante. En un caso estaríamos imprecisamente en lo correcto, pero en otro estaríamos precisamente equivocados.

Categorías de empresas

Existe una gran variedad de empresas, tanto en tamaño como en tipo de actividad, que las hace sumamente difícil de comparar. No hay cuestionario o información que pueda comparar las prácticas de una gran empresa petrolera con una pequeña empresa que se dedica al comercio, y mucho menos usando los cuestionarios estandarizados que se supone sirven para todo tipo de empresa.

Contexto y categorías de premios

Otro aspecto que determina la legitimidad y efectividad de los premios es el contexto para el que se otorgan. Muchos de los premios están en lo que podríamos llamar categorías generales, responsabilidad social o sostenibilidad, en el amplio sentido de la palabra. Es ampliamente conocido que esos conceptos son de muy difícil especificación, ya que no existe consenso sobre ellos. Adicionalmente, siendo genéricos no distinguen entre las prácticas que son de mayor interés estratégico o son más importantes para la operación de la empresa.

Cuando se trata de calificar una categoría tan amplia, tan general, será necesario hacer valoraciones sobre la importancia o el valor relativo para la sociedad de las diferentes prácticas que constituyen el todo. ¿Qué es más importante: no contaminar o no discriminar por género? ¿Qué es más importante: apoyar la educación en la zona de influencia de la empresa o tener directores independientes? La respuesta a estas preguntas es específica a cada empresa. Y no podemos alegar, como hacen implícitamente los premios generales, que todo es igualmente importante para todas las empresas y que tienen que hacer de todo.

En los premios basados en cuestionarios de respuestas predeterminadas suele ser así, calificando por el número de respuestas positivas. En los de ensayo se les suelen dar peso a las diferentes categorías y se calcula un promedio ponderado. El tipo de preguntas que se hacen y no se hacen determina en buena medida lo que se considera más importante, y los pesos relativos lo cuantifican. ¿Quién y cómo se determina la importancia relativa? ¿Es igualmente importante el medioambiente para una empresa minera que para una empresa de consultoría?

Por otra parte es imposible, o por lo menos improcedente, decir que tal o cual empresa es la más responsable, ni siquiera decir que es responsable. No hay empresa que pueda decir que tiene responsabilidad total, en todas las áreas. Hay responsabilidades puntuales, parciales, en aspectos específicos, pero la responsabilidad total no existe. ¿Son las tabacaleras totalmente irresponsables? A pesar de tener un producto que muchos califican de irresponsable, estas empresas pueden tener prácticas de cultivo y de procesamiento del producto muy responsables, pueden apoyar a pequeños productores, tener prácticas laborales modelo, entre otras cosas.

No es inusual el caso de alguna empresa que ha ganado estos premios de “Empresa Responsable” a la que después se le descubre alguna práctica específica que no está a la altura. El público debe haber sobrentendido que la “empresa responsable” era responsable en todo. Los premios no son a la “Empresa Parcialmente Responsable”. Estas situaciones desprestigian a la empresa y al premio.

De allí que es mucho más conveniente, para los objetivos señalados al comienzo, otorgar premios a prácticas específicas, mientras más específicas mejor. Ya sean definidas por tipo de acción o por tipo de *stakeholders* (clientes, accionistas, empleados, etc.). Por ejemplo, premios a la inclusión social, al apoyo comunitario, a la reducción de gases de efecto invernadero, a la gobernanza, a la información al consumidor, a productos responsables, a prácticas laborales, etc. De la misma manera, serán más efectivos los premios que son otorgados con un público específico en mente, por ejemplo, inversores, consumidores, otras empresas o el público en general.

Y aun mejor, otorgar premios al **mejoramiento** de las prácticas responsables. Esto es más cónsono con los objetivos de promover buenas prácticas que premiar la existencia misma de esas prácticas. La mayoría de los premios hacen una evaluación estática y terminan otorgando el premio a las mismas empresas año tras año. Esto halaga a las empresas, pero los premios no hacen la contribución que podrían hacer al progreso, a la mejora.

Estos premios específicos tienen muchas ventajas sobre los generales:

- La información es más fácil de recopilar, más fácil de evaluar.

- Es menos costoso.
- Permite establecer buenas prácticas.
- Corre un menor riesgo de desprestigio si se encuentra que en otra área tiene prácticas deficientes.
- El premio es más objetivo, hay más consenso mientras más específica sea el área evaluada.
- No presupone un modelo de sostenibilidad o responsabilidad.
- Compiten empresas para las cuales esa práctica es estratégica.
- Reconoce empresas que pueden tener defectos y las estimula a mejorar.

No es que sea imposible otorgar premios generales, pero es muy difícil hacerlo de manera confiable.

Elección de ganadores

La forma de elección de los ganadores está íntimamente relacionada con la forma de recopilación de la información. Es deseable que los premios hagan una elección objetiva, pero ello puede ser muy difícil dado lo que se está premiando, que es de naturaleza cambiante y subjetiva. Suele haber mucho más consenso en lo que son empresas o prácticas irresponsables, que en lo que son prácticas responsables.

Es mucho más fácil otorgar premios a las empresas irresponsables, como lo son los premios “Ojo Público” que otorgan anualmente las ONG Declaración de Berna y *Greenpeace* Suiza, con motivo de la celebración del Foro Económico Mundial en enero de cada año en Davos. Y como el objetivo del premio es denunciar malas prácticas se puede usar votación popular, con poca información de sustento, basado en informaciones de prensa. Hay entonces una correlación entre cobertura mediática de la irresponsabilidad y los “ganadores”.

Para lograr la objetividad, algunos premios recurren al voto popular, pero como ya mencionamos ello no suele juzgar el conocimiento de las prácticas empresariales sino el conocimiento del nombre de la empresa o de sus productos. Y hay que recordar que hay muchas empresas que no tienen productos de consumo masivo y que son desconocidas para el público. Otros premios usan preguntas cuya respuesta puede cuantificarse de tal manera que puede calcular la elección. También comentamos que estas preguntas no suelen poder distinguir a unas empresas de otras ya que casi todas responden lo mismo, llegando al caso de que casi todas las empresas que completan el cuestionario ganan el premio.

Es preferible reconocer que, por su naturaleza, en estos premios siempre habrá criterios subjetivos y desacuerdos en lo que constituyen buenas prácticas. Sin embargo, es posible mejorar el otorgamiento de los premios de tal manera que tengan mayor utilidad para el público.

El premio ideal es aquel que tiene criterios de selección claramente definidos de antemano y que selecciona a los ganadores después de un completo análisis del cumplimiento de los criterios. Este caso puede ser demasiado costoso de hacer en la práctica por lo que se deben hacer aproximaciones que sean factibles en el tiempo y en costo.

Partiendo de la premisa que la subjetividad es inevitable, pero que la decisión demanda objetividad, se puede reducir aquella utilizando procesos de preselección basado en criterios relativamente gruesos, evaluados por conocedores de los temas del premio, para reducir

el número de empresas a una cantidad manejable. A las empresas del grupo preseleccionado se les puede pedir información más detallada, que será evaluada y contrastada por un panel de expertos. Obviamente que el panel de expertos debe ser lo más amplio que sea posible y con conocimiento representativo de lo que sea que se está evaluando.

Hay compromisos que hacer entre los diferentes aspectos de responsabilidad y es muy difícil compararlos entre empresas; de allí que debe evitarse predeterminar el valor que tiene cada tema para la empresa y permitir una evaluación global por parte de expertos, que deben tener la libertad de darle más importancia a los temas que se consideren más estratégicos para cada empresa. No tienen la misma importancia las prácticas en desarrollo comunitario para una empresa minera que para una empresa de telecomunicaciones.

Y es deseable para las empresas que haya selectividad, que sean pocas las que ganen el premio, de lo contrario la abundancia le quita valor, no distingue entre empresas.

Mientras más objetivo se quiere que sea el premio, mayor tiempo y recursos requerirá.

Comparemos con otros premios para apreciar algunos de estos aspectos. Consideremos el caso de premios a libros. Obviamente que los libros de ensayo no deben competir con los de ficción, los de historia no compiten con los de economía, los de ficción histórica no compiten con novelas contemporáneas. Para seleccionar el mejor libro, los miembros del jurado usarán algunos criterios más

o menos comunes, pero en general su aplicación será subjetiva, personal. Es de suponer que **todos** los miembros del jurado han leído **todos** los libros. Aunque es subjetivo, los otorgantes deben querer tener legitimidad.

Un extremo de subjetividad son los concursos de belleza o los de canciones. Es tal la subjetividad que hasta se puede usar la votación popular, obviando en lo posible el favoritismo local o nacional. Pero los premios a la responsabilidad son algo más serio que los de belleza y canciones.

Diseminación de información

En el proceso de información sobre los ganadores, se logran buena parte de los objetivos, buenos y malos. Se puede y debe aprovechar la ocasión para destacar prácticas responsables, inclusive llegando a publicar los ejemplos y las razones por las cuales se hacen merecedores de los premios.

En muchos casos, lamentablemente, el objetivo suele ser hacer un evento publicitario de la institución y de los ganadores. Pero el objetivo no debe ser la fiesta, sino la promoción y diseminación de buenas prácticas. No sólo las estatuillas y el brindis, sino la presentación de las buenas prácticas. El evento se puede usar para la recaudación de fondos para la posterior diseminación de esas prácticas.

En cualquier caso, la transparencia del proceso es fundamental. Se deben diseminar los criterios y cómo los ganadores los cumplieron, cuál fue el proceso de selección y, altamente deseable, revelar la información proporcionada por las empresa ganadores para el con-

curso. Ello estimulará a las empresas a proporcionar información fidedigna, ya que podría ser contrastada y denunciada por algunos *stakeholders*. Progresivamente la información se iría haciendo más confiable. Es posible que algunas empresas aleguen que la información revele algunos secretos industriales, lo que es muy poco probable. De todas maneras, la empresa podría pedir limitar la diseminación de alguna parte de la información, lo que no obstante debería ser evaluado en el proceso de selección.

Es difícil concebir la legitimidad de los premios sin transparencia, tanto por parte de los otorgantes como de las empresas. Ninguno de los dos debe poder alegar secretos.

En resumen: ¿el premio ideal?

Es de suponer que todos los premios y las empresas concursantes aspiran a la legitimidad. Sería de esperar que, en el largo plazo, fuera de interés de todas las partes tener procesos con credibilidad. Pero ambas partes suelen priorizar el corto plazo sobre el largo y se contentan con premios que, en principio, deberían tener baja credibilidad, pero que ante la indiferencia o desconocimiento de los *stakeholders* parece que dan valor.

Por la discusión anterior puede deducirse que hacerlo bien tiene grandes costos y grandes riesgos, y es legítimo preguntarse si valen la pena los premios. El ideal es posiblemente inalcanzable, pero se pueden hacer mejoras progresivas e inclusive crear nuevos premios que eviten los problemas que se han discutido.

El reporte de información sobre prácticas responsables está avan-

zando a pasos acelerados, por lo menos en las empresas de mayor tamaño. A medida que las empresas reporten indicadores que sean comparables con los de otras empresas y se mejoren las técnicas de cuantificación de resultados se irá haciendo posible introducir elementos más objetivos en la elección de ganadores. Mientras tanto, tendremos que convivir con elementos subjetivos y premios imperfectos.

A lo mejor no podemos determinar las características de los mejores premios, pero si podemos esbozar **las 15 características de los peores premios:**

- Están parcialmente financiados, directa o indirectamente por las empresas
- Se limitan a empresas que son miembros de la institución otorgante
- Premian la sostenibilidad o responsabilidad en general
- Mezclan todas las empresas en el concurso
- Son otorgados por instituciones que reciben donaciones o prestan servicios a las empresas
- Se basan en información proporcionada por las empresas
- No verifican ni contrastan la información
- Solo usan información del pasado y no como está posicionada la empresa para el futuro
- Hacen cuestionarios de respuestas predeterminadas
- Presuponen un modelo de lo que deben ser las prácticas responsables
- Seleccionan con base en puntuaciones predeterminadas
- Seleccionan con base en votación popular
- Tienen procesos y metodologías poco transparentes y no reve-

- lan las comparaciones entre empresas
- Los ganan siempre las mismas empresas
- Se entregan a muchas empresas.

En resumen, los premios a las prácticas responsables pueden hacer una contribución valiosa a los objetivos de promoción y diseminación de la responsabilidad y de la información, pero hay unas maneras más efectivas que otras. En este capítulo se han esbozado las características de los más efectivos, suponiendo que esos sean sus objetivos. Todavía hace falta un análisis más riguroso de los premios existentes y de sus impactos sobre el público al cual van dirigidos y sobre las prácticas responsables de las empresas.

Mientras más homogéneo sea el grupo de las empresas que concursan, mejor. Por lo pronto se deben separar las grandes de las pequeñas y medianas y las de comercio de las de manufactura. Inclusive las que cotizan en bolsa de las que no lo hacen y las multinacionales de las estrictamente domésticas. Los premios deben separarse en grupos que aseguren la mayor homogeneidad posible entre los concursantes. Recordemos además que los recursos de que disponen las empresas para concursar es un factor determinante y hay que minimizar la ventaja derivada de ello.

Capítulo XIV

¿Cómo comunicar la sostenibilidad?

Si no sabes hacia dónde vas, cualquier camino te lleva.

Lewis Carroll (1832-1898)

En este capítulo se presentan una serie de consideraciones sobre la comunicación de la sostenibilidad, con el objeto de que respalden, de una manera responsable y efectiva, los esfuerzos que hace la empresa. Es sobre comunicación en general, no acerca de la preparación de reportes de sostenibilidad. Reflejan mis opiniones, basadas en mis experiencias, y no los resultados de estudios de terceros.

Para no repetir en cada frase que sigue **que cada empresa y cada contexto son diferentes**, lo decimos de una vez. Es oportuno recordar al lector que muchas de las opiniones siguientes son generalizaciones, que no aplican en todos los casos. Como dijo Mark Twain: *“Todas las generalizaciones son falsas... incluyendo esta”*. Piénsalo. Y también presento **disculpas a los expertos en comunicación** si estas consideraciones les parecen banales. El capítulo está dirigido a los profesionales de la RSE en general, no a dichos expertos, aunque no es descartable que estos no estén muy familiarizados con la RSE y, por ende, también se puedan beneficiar de las observaciones.

Impacto y efectividad de la comunicación sobre sostenibilidad

En general, la comunicación sobre la sostenibilidad en las empresas

es deficiente, por diversas razones. En algunos casos es porque se pretende informar de acuerdo con parámetros dictados por **instituciones externas** a la empresa, como pueden ser los lineamientos del *Global Reporting Initiative* (GRI). Estos tienden a buscar complacer a todos los *stakeholders* al mismo tiempo, y no satisfacen a ninguno. Hay una tendencia al **comportamiento en manada**. Los nuevos lineamientos G4, basados en el principio de materialidad, pueden ayudar a paliar este problema.

Otra parte del problema de la ineffectividad de la comunicación son las **presiones internas** de las diferentes partes de la empresa por reportar o informar sobre lo que hacen. Nadie se quiere quedar fuera. El resultado suele ser un agregado de piezas, con poca coherencia interna, que satisface a pocos.

Pero el denominador común suele ser que pocas empresas enfocan la comunicación de manera sistemática y ordenada, **definiendo primero el objeto y sujeto de la comunicación, para luego decidir el contenido y los medios más adecuados para lograrlo**. Muchas veces parece que la comunicación sobre sostenibilidad es el resultado de un agregado de decisiones tomadas en diferentes partes de la organización, siguiendo una inercia, más que una planificación. Pocas veces se encuentra una **estrategia integral de comunicación sobre sostenibilidad**. De vez en cuando se debe tomar un respiro y analizar lo que se está haciendo y por qué, y practicar una **evaluación explícita y sistemática de la efectividad e impacto de la comunicación, con los sujetos en función del objeto**. Son muy pocas las empresas que lo hacen; de allí que se pueden malgastar escasos recursos.

Aun cuando la comunicación sobre sostenibilidad tenga baja efec-

tividad externa, en muchos casos **hace una gran contribución interna**. El hecho de hacer la comunicación contribuye a que la empresa averigüe qué hace, a que haga una introspección de sus prácticas, refine sus estrategias, identifique brechas en la actuación, comunique a una parte de la empresa lo que hace otra, informe a los altos niveles de dirección, que si bien tienen la visión total, suele ser superficial (para una discusión más extensa, ver el capítulo IV.5 del volumen II de Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica, *Informes de sostenibilidad: ¿sirven para algo? –<http://cumpetere.blogspot.com/2012/12/informes-de-sostenibilidad-sirven-para.html>*), entre otros beneficios.

Aun la información externa imperfecta ha logrado otros importantes resultados. Mal que bien, se está concientizando a la sociedad de la importancia de la sostenibilidad empresarial y la acción de los medios de comunicación, y la velocidad de transmisión de la información, en particular a través de las redes sociales, ha **logrado poner temas sobre la mesa** que poco a poco se van considerando y atacando. Por ejemplo, el cambio climático, la igualdad de género, las condiciones de trabajo en la cadena de suministro, la remuneración de los directivos, la inclusión social y la limitación de los recursos naturales. Estos son temas cuya consideración se ha intensificado en los últimos años, y que están induciendo a las empresas a reaccionar y considerar su impacto y contribución.

Gestión de la comunicación

Mencionábamos antes la importancia de determinar el objeto y el sujeto de la comunicación. **La comunicación sobre sostenibilidad puede cumplir múltiples objetivos para la empresa**, pero ello, obviamente, no quiere decir que todas las comunicaciones deben atacarlos todos. Puede haber objetivos muy específicos, como

anticipar o controlar una crisis reputacional, o quizá se quiera usar para mejorar la reputación (esperemos que la acción sea legítima y no “*greenwashing*”, lavado de cara); también se puede usar para estimular el apoyo de los *stakeholders* (motivar a los empleados, buscar el favor de los clientes e inversionistas), entre otros. Cada uno de estos objetos es diferente y tiene un sujeto distinto, que tiene acceso a diversos medios y que reacciona de forma diferente. De allí que la **comunicación debe ser lo más enfocada posible**, dentro de los costos que ello acarrea.

También mencionábamos antes la importancia de decidir sobre el contenido y seleccionar los medios para transmitirlo. De más está decir que **el contenido de la comunicación no solamente debe ser relevante, sino estar en el “lenguaje” que el sujeto entienda**. Muchas veces vemos comunicaciones destinadas a inversionistas que no destacan el impacto financiero, o comunicaciones dirigidas a la sociedad civil que hablan un lenguaje netamente comercial. Lo ideal sería que estas comunicaciones las desarrollaran personas con experiencia en la población sujeto, no solo expertas en comunicación.

Dejarlo a las oficinas de RR. PP. puede ser arriesgado, a menos que estas se especialicen en temas de sostenibilidad, que son muy diferentes de los de información general sobre la empresa. Tampoco parece ideal dejárselo a las oficinas de sostenibilidad, que conocen a fondo el tema, pero no tanto el qué, cómo, cuándo y dónde comunicarlo. Su pasión les puede jugar una mala pasada. Se deben usar las ventajas comparativas de todos. **La comunicación sobre sostenibilidad debe ser como la sostenibilidad misma, algo que**

compete a toda la empresa y no a departamentos aislados.

En cuanto a los medios, también se deben usar aquellos que son los más idóneos para el sujeto y el objeto. Es tan obvio, que da pena ver cómo muchas empresas no lo hacen. A continuación reproduzco una transparencia de una presentación que hice sobre los medios de comunicación. Puede observarse que **la efectividad percibida es mayor mientras más enfocada y dirigida sea la comunicación**. Pero, obviamente, hay que hacer un balance entre la efectividad y el costo, ya que aquellas comunicaciones suelen ser más costosas. Además, hay que puntualizar que esto se trata de opiniones agregadas, y la efectividad de los medios depende del objeto y sujeto de la comunicación. Cada caso tiene sus particularidades.

¿Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA LA RSE?

Medio	Uso %	Muy Efectivo %	Efectivo %	Poco Efectivo %
Individual / Grupal	73	41	47	12
Intranet	88	22	71	7
Folletos / Comunica	73	22	64	14
Medios sociales	64	18	60	22
Videos	65	17	65	18
Guías y manuales	63	16	65	19
Info al consumidor	47	8	58	34
Afiches, volantes	67	8	62	30

En cuanto a los medios, un breve comentario sobre las redes sociales. Parece que si no las usamos, estamos en el siglo pasado. Se está poniendo de moda en las grandes empresas tener un **“Chief social media officer”**, una oficina especializada en gestionar la co-

municación de y sobre la empresa en las redes. Inclusive, se han desarrollado servicios que recopilan y analizan la información que se genera y difunde por medios electrónicos sobre la empresa, con el objeto de gestionar la comunicación y la percepción. Como es obvio, esto es más apropiado para las grandes empresas, con productos de consumo masivo o ampliamente conocidos por la sociedad. Para las empresas de menor tamaño y acción local, el uso de las redes sociales es mucho más limitado, y no deja de tener riesgos al abrirse al escrutinio público y, de hecho, invitar a la sociedad a internarse en la empresa.

Otra consideración relevante es **la relación entre la comunicación comercial (publicidad) y la comunicación de sostenibilidad. En general, se gestionan dentro de la empresa de forma separada y aislada.** La comunicación comercial suele tener como objetivo la mejora de los ingresos, y su principal sujeto es el consumidor. La comunicación sobre sostenibilidad tiene, además, otros objetivos y otros sujetos. Pero muchas veces estas comunicaciones comerciales envían mensajes directos o indirectos, explícitos o subliminales, sobre los valores de la empresa, y afectan la percepción del público sobre su responsabilidad ante la sociedad. **Los consumidores están evolucionando en cómo ven estos mensajes comerciales, y no solo perciben el estímulo a la adquisición, sino también se aprecian los mensajes implícitos o subliminales.** El lector interesado puede ver una serie de videos que ilustran estos mensajes en el artículo, en mi *blog*, *Algunas consideraciones sobre comunicación de la sostenibilidad. Segunda Parte: los videos* –http://cumpetere.blogspot.it/2014/07/algunas-consideraciones-sobre_20.html– (20 de julio del 2014).

En resumen, la comunicación sobre sostenibilidad no debe ser vista como un fin, sino como un medio para lograr los objetivos de la empresa.

Futuro de la comunicación en RSE

Con la intensificación del interés por la sostenibilidad (los recursos planetarios no van a aumentar, aunque sí la eficiencia de su uso y la tecnología para su recuperación y la búsqueda de alternativas) y la creciente facilidad de las comunicaciones, **es de esperar una aceleración en la comunicación sobre sostenibilidad.** Pero en la misma medida que la sociedad se está saturando con tanta información disponible, y el entorno demanda eficiencias en el uso de los recursos, la comunicación también deberá ser mucho más efectiva y eficiente. **Ante la competencia por la atención de los stakeholders, la información deberá ser mucho más enfocada, hecha a la medida de cada una de las partes, aprovechando los avances en las formas y técnicas de diseminación de la información y la amplia disponibilidad de información personalizada.**

Las grandes empresas continuarán guiándose por los estándares o esquemas internacionales de información sobre sostenibilidad (GRI, SASB, IIRC), pero se irán convirtiendo más en guías para la recopilación de información que en obligaciones de formato de reporte. **Usando esas guías se desagregará la información para mejorar su efectividad, de acuerdo con los objetivos de la empresa con cada uno de sus stakeholders.**

Algunos de ellos, que serán temporalmente importantes hasta que el mercado de la sostenibilidad evolucione y sepa y exija lo que

necesita, son los gobiernos, que exigirán el reporte de acuerdo con algún formato y contenido, y las empresas cumplirán con la formalidad. **Se seguirán preparando “informes de sostenibilidad”, que poco a poco se convertirán en reliquias del pasado. Serán sustituidos por informes integrados para todos los públicos e información a la medida, más incisiva, enfocada a las necesidades de los diferentes *stakeholders*.**

Para las empresas de menor tamaño, con menos recursos financieros y gerenciales, la eficiencia y efectividad son aún más importantes. Lamentablemente, por esas mismas razones, no están en condiciones de hacer un buen diagnóstico de lo que es eficiente y efectivo, y se debatirán entre poca comunicación, comunicación especializada y comunicación masiva para seguir las modas. **En estas empresas habrá de todo.**

En cualquier caso, la información será más integral, pero se diseminará selectivamente y con mayor efectividad.

Capítulo XV

Información sobre sostenibilidad: ¿Es malo que no digan toda la verdad?

Todos quisiéramos que las empresas, en sus informaciones sobre sostenibilidad, dijeran “toda la verdad y nada más que la verdad”. Y somos muchos los que queremos que no nos cuenten solamente las cosas buenas que hacen, sino también las no tan buenas, las malas, sus impactos negativos y lo que hacen al respecto para mitigarlas o contrarrestarlas.

En un excelente artículo, la gurú de los reportes de sostenibilidad, Elaine Cohen (*When is CSR Reporting honest?*, en su blog www.csr-reporting.blogspot.com), argumenta que para tener credibilidad, los informes de sostenibilidad deben reconocer que no todo es color de rosa, y reportar los errores cometidos, los impactos negativos que todavía no han mitigado, admitir que les falta mucho por hacer, y reportar lo que pretenden hacer para corregir estos problemas. Pero reconoce que *“un reporte que sólo contiene malas noticias no logrará la aprobación de los abogados”*.

Y yo me atrevo a añadir que aunque solo contenga “algunas” malas noticias, tendrá oposición interna a su diseminación externa.

Sí, la empresa debe reportar sus falencias en sostenibilidad. Pero no es solamente negativo que algunas empresas todavía

no lo hagan. No todo es negativo. No se debe tirar al bebé con el agua del baño.

Recordemos que el reportar sobre sostenibilidad es un largo proceso, no es algo que un buen día decimos lo hacemos y unos meses o un año después tenemos un buen reporte. La gran mayoría de las empresas pasan de la decisión de reportar sobre sus actividades de sostenibilidad a lograrlo en un largo período, y aún más extenso para pasar de un mero informe descriptivo a uno que revele las estrategias de la empresa, sus objetivos, indicadores e informes de progreso en su logro.

En gran cantidad de casos los sistemas de información sobre sostenibilidad son rudimentarios, y la información debe ser recopilada manualmente, de muchas fuentes separadas, aisladas, que no están integradas todavía al proceso, a veces incoherentes entre sí. **Puede ser un trabajo titánico producir un mensaje coherente, debido a tanta incoherencia, falta de información e intereses particulares.** Se suele destacar aquello para lo cual hay información, más que aquello que es lo más relevante para la empresa. Y ni qué decir de llegar a determinar de forma sistemática y confiable los aspectos materiales (ver el Capítulo VII de este libro).

Y muchas veces los agentes externos a la empresa piensan que es sencillo hacer un buen reporte.

Internamente hay muchos obstáculos que vencer. Y no solo para llevar a cabo actividades de sostenibilidad, por la percepción de que el costo-beneficio de hacerlo no es favorable, sino para después informar lo que se ha hecho. Los costos de las acciones de re-

portar se suelen sentir en una unidad de la empresa, pero los beneficios, si los hay, suelen ser de carácter agregado, de toda la empresa. La oposición de los afectados internamente está servida. Y cuando se supera esta etapa de resistencia, o en forma simultánea, vienen las presiones para “se destaque lo mío”, para que lo informen de cierta manera.

El qué y cómo se reporta atribuye importancia relativa a algunas partes de la organización sobre otras, lo cual puede crear rivalidades perversas y reducir el nivel de colaboración interna, tan necesaria para tratar un asunto tan integral y global como lo es la sostenibilidad. **No solo hay que priorizar lo que es importante para los stakeholders, sino hacer balances dentro de la empresa de lo que es técnica y políticamente factible.**

Empezar por decir las cosas buenas que se hacen es un buen comienzo del proceso, permite el desarrollo de los sistemas de información, estimula relaciones de confianza entre la línea operativa y los “maniáticos” de la sostenibilidad, esos del “departamento de sostenibilidad que no entienden el negocio”. Por lo menos sirve para contribuir a vencer, paulatinamente, las resistencias internas.

Y el decir solo las cosas buenas estimula a la sociedad civil a reaccionar, despierta el interés de los lectores y partes interesadas, que piden que se reporte también lo malo, las omisiones (lamentablemente, tantas veces los stakeholders son indiferentes).

Lo crítico es lo que viene luego. **Si después de haber establecido un proceso de reporte la empresa sigue insistiendo en**

decir solo cosas buenas, merece rechazo. Una vez superadas las etapas iniciales del reporte, la empresa debe continuar con el proceso de aprendizaje y empezar a moverse hacia información más integral, más balanceada. **Pero ello requiere gran confianza en sus dirigentes.** Y, claro está, depende también del entorno legal en que opera la empresa. En algunos países los riesgos de declarar impactos negativos son muy elevados, no solo por la reacción de los *stakeholders* penalizando comercialmente a empresa, sino por las posibles acciones legales.

Nosotros, grandes críticos de las empresas que no lo dicen todo, ¿lo decimos todo nosotros mismos? ¿Pones en Facebook tus defectos? ¿Eres capaz de destacarlos en una entrevista de empleo? ¿Los dices cuando pueden tener un impacto negativo sobre tu “reputación”? ¿O más bien enfatizas tus virtudes según tú las ves? (¡que son muchas!). ¿Te sometes al escrutinio de tus *stakeholders*?

¡Ay, qué buenos somos para ver la brizna en el ojo del vecino, y no ver el palo en el nuestro!

No, no pido indulgencia para las empresas. Hay mucha sinvergüencería. Solo pido que **hagamos la evaluación en su contexto adecuado.** Si la empresa está consolidada en sus reportes y todavía sigue presentando información desbalanceada, MAL. Pero si está en sus comienzos, ayudémosla a aprender puntualizando los problemas que debe resolver, los impactos positivos que debe potenciar. No seamos indiferentes.

Dejémosle un tiempo para el aprendizaje, pero después debemos exigirle más que el color de rosa.

Puede ser positivo el reportar solo cosas buenas, mientras no se haga una costumbre.

El reportar sobre la sostenibilidad no es un paseo, es un largo y extenso viaje.

Capítulo XVI

¿Qué integran los informes integrados?

Existe la percepción, más o menos generalizada entre los que se dedican a la RSE, de que el informe integrado es la integración del tradicional informe financiero anual y el de sostenibilidad. ¿Es así?

El “informe integrado” está siendo promovido por el *International Integrated Reporting Council* –<http://www.theiirc.org/>–, que ha publicado los principios para la preparación del informe integrado. Lectura recomendada, no solo para enterarse de cuáles son los principios propuestos, sino porque es un documento rico en la visión de la gestión moderna de la empresa.

¿Pero qué quiere decir “integrado”, cuando se refieren al informe sobre las actividades de la empresa? Prevalece en muchos la percepción de que su objetivo es integrar lo que se considera la información financiera con la no financiera, como si fuera la integración del tradicional informe anual, con sus estados financieros, y el informe de sostenibilidad. **NO, el informe integrado, tal y como lo describen los principios del IIRC, NO es la combinación o integración de estos dos informes.**

Según el documento del IIRC, “*un informe integrado es una comunicación concisa sobre cómo la estrategia, gobernanza, rendimiento y perspectivas de la empresa, en el contexto de su entorno, conduce a la creación de valor sobre el corto, mediano y largo plazo*”, que tiene como algunos de sus objetivos:

- *Considerar el amplio rango de factores que afectan materialmente la capacidad de la empresa de crear valor en el tiempo y que junta otros esfuerzos de reporte.*
- *Respaldar el pensamiento integrado, toma de decisiones y acciones que se centran en la creación de valor sobre el corto, mediano y largo plazo.*

Quizás el valor agregado más destacable del marco de referencia es que gira alrededor de la **creación de valor con una visión a largo plazo**. Pretende llevar a pensar de una manera más amplia en el espacio, y más extendida en el tiempo, sobre la creación de valor. **Esta amplificación de la visión espacial y temporal es precisamente el fundamento de la RSE**, pero en el caso del IIRC, no se hace con el objetivo de mejorar la contribución de la empresa hacia la sociedad, sino con el de permitir que los inversores tengan una mejor información, para evaluar las perspectivas de la empresa en **la creación de valor para los aportantes de capital**.

Para el informe integrado, *“el valor incluye otras formas de valor que la organización crea a través del aumento, decremento o transformación de los capitales, cada uno de los cuales puede afectar los rendimientos financieros. El informe integrado considera entonces el amplio contexto del valor creado en todos los capitales”*. No coincide exactamente con los conceptos y prácticas de la RSE o sostenibilidad, pero no es incompatible. Tiene una visión más egocéntrica de la empresa y sus aportantes de capital que la RSE.

En términos de contenido, la propuesta no dicta reglas ni ofrece formatos, se limita a establecer lineamientos. Propone la cobertura de temas que son tratados en algunos informes anuales, pero los sitúa en el contexto de la visión mencionada antes. Recomienda

la cobertura de la forma organizativa y del entorno en que opera la empresa, su gobernanza, riesgos y oportunidades en sus operaciones de estrategia, y su asignación de recursos, el modelo de negocios y cómo afectan a los seis capitales, el rendimiento que ha tenido y las perspectivas para el futuro.

Todo esto con el objetivo de dar una mejor visión sobre el futuro de la empresa para los aportantes de capital, para **evaluar la capacidad de la empresa de crear valor**. Estos son los *stakeholders* del informe. La idea es que los aportantes de capital necesitan más información que la contenida en los tradicionales estados financieros, y se debe completar con información sobre el impacto en los diferentes “capitales” que afectan y son afectados por la empresa, aunque esto no se ponga en el contexto de responsabilidad social y ambiental. Y es en esto donde hay algo de superposición con el informe de sostenibilidad.

Obviamente que para ello **se incluye también información no financiera (que NO es lo mismo que información sobre sostenibilidad)**, no incluida por lo general en los informes anuales y los de sostenibilidad. Estrategia, perspectivas, modelo de negocio, impacto sobre los seis capitales, etc., van más allá de la información “tradicional”. Pero, por ejemplo, no pide información sobre indicadores de sostenibilidad. Se supone que la empresa reportará la información sobre el impacto en los capitales como lo crea pertinente.

La expectativa es que al tener que incorporar en un informe la visión de cómo la empresa crea y espera crear valor, pensando en todo el espectro de sus actividades, pueda llevar a acciones para la

creación de ese valor. De esta manera se espera que el informe lleve a un pensamiento y acción más “integrados”, que sirvan mejor para la toma de decisiones de los aportantes del capital. **Presenta de una manera más integral los resultados, estrategias, expectativas**, etc., que el tradicional informe anual, este con su énfasis en la descripción de lo que la empresa ha hecho y el reporte de sus resultados financieros.

El informe integrado contendrá información financiera y no financiera, pero tal y como lo plantea el IIRC, **NO sustituirá al informe de sostenibilidad**, que está diseñado para TODOS los *stakeholders*. El informe integrado, tal y como está propuesto, no incluye mucha de la información necesaria y esperada por los *stakeholders* externos a la empresa, más allá de los aportantes de capital. Es de esperar que algunas empresas decidan no producir dos informes separados, y **combinen** información para los aportantes de recursos financieros con la información relevante para los demás *stakeholders*. Este es el caso de lo que algunas empresas llaman “informe integrado”, que es el tradicional informe anual financiero, ampliado con información del típico informe de sostenibilidad. Seguirán siendo ensaladas, no tortas (ver el capítulo IV.4 del volumen II de Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica, *Informe integrado: Tortas, no ensaladas*. El libro está disponible en www.cumpetere.com). Un paso adelante sería **integrar la información de sostenibilidad en el nuevo informe integrado**, no el típico informe anual como algunos lo hacen y que deciden mal llamar “informe integrado”.

Este paso adelante lo han tomado, por ejemplo, Novo Nordisk (116 páginas) y Akxo Nobel (211 páginas), que han producido informes que son buenos ejemplos de lo que se puede esperar en el futuro en

informes integrados. Son “informes integrados” que también incluyen información sobre sostenibilidad y, por ende, no necesitan producir informes separados de sostenibilidad, además del integrado.

¿Qué **integra** entonces el informe integrado, según la propuesta del IIRC? Lo que hace es presentar **una visión integral de la creación de valor de la empresa**, más allá de la creación de valor financiero tradicional, pero su foco sigue siendo el aportante de capital. **No es una integración del informe financiero con el de sostenibilidad, como muchos creen.** ¿Sorpresa?

Más que integrado, el informe propuesto será integral. Propongo que en castellano lo llamemos INFORME INTEGRAL, y no informe integrado.

