9 NECESARIOS DEBATES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

David Lafuente Durán
(coord. / ed.)

9 NECESARIOS DEBATES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

87 reflexiones de expertos

Juan José Almagro | Helena Ancos | Amaya Apesteguia | Manuel Arenilla | Antonio Argandoña | Irene Bajo | Carlos Barrabés | Beatriz Bayo | Clara Bazán | Carlos Benavides | Montserrat Berini | Amalia Blanco | Carles Campuzano | Borja Carabante | Miwi Clavera | Andrés Conde | Bernardo Cruza | Carlos Cueto | Carmen de la Calle | Marta de la Cuesta | Olga de la Fuente | Rodrigo de Salas | Almudena Díez | Andrés Dulanto | Yolanda Erburu | Bernabé Escobar | Carlos Espinosa de los Monteros | Silvia Fernández de Caleya | Elena Fernández | José Luis Fernández | Roberto Fernández | Celia Ferrero | Teresa Fogelberg | Joan Fontrodona | Nuria Fuertes | José Ignacio Galán | Javier Garayoa | Mario Garcés | Miguel García | Joaquín Garralda | Jordi Gimeno | José Carlos González | Germán Granda | Fátima Gudamillas | Francisco Hevia | Jordi Jaumá | Ramón Jáuregui | Antonio Javierre | Pedro Jiménez | David Lafuente | María Lafuente | Lary León | Ana López de San Román | Juan Antonio López de Uralde | Flor López | Javier Lopez-Galiacho | Antonio Lucio | Nita Macía | María Malaxechevarría | Macarena Marchante | Luis Martín | Enrique Martínez | Víctor Meseguer | María del Mar Miras | Juan Francisco Montalbán | Vicente Montes | Marian Mur | Fernando Navarro | Josep Ochoa | Teresa Palahí | Marta Pastor | Juan Antonio Pedreño | Cristina Quintana | Elena Ramallo | Alberto Reyero | Fernando Riaño | María Rodríguez | Isabel Roser | Francisco Ruíz | Ana Sainz | Encarna Samitier | Pablo Sánchez | Pablo Sanz | Juan Antonio Segura | Daniel Serón | Montserrat Tarrés | Ramón Tejedor | Rosa Terradellas | Daniel Truran | José Miguel Tudela | Enrique Ujaldón | Orencio Vázquez | Lucía Velasco | José María Vera | Albert Vilariño | Manuel Villoria | Víctor Viñuales | María Viver

Granada, 2019

Diseño de portada:
Juan Cobos

© Los autores

© Editorial Comares, S.L.
Polígono Juncaril
C/ Baza, parcela 208
18220 • Albolote (Granada)
Tlf.: 958 465 382
www.comares.com • E-mail: libreriacomares@comares.com
facebook.com/Comares • twitter.com/comareseditor • instagram.com/editorialcomares

ISBN: 978-84-9045-778-8 • Depósito Legal: Gr. 17/2019

Fotocomposición, impresión y encuadernación: COMARES

A mis padres,
y a todas aquellas personas
que nos hacen escuchar, reflexionar
y nos motivan para construir un mundo mejor.

SUMARIO

Prólogo - *Foreword, Teresa Christina Fogelberg* XIII

Introducción XVII

1. DEFINICIÓN Y ALCANCE 1

El pasado es pretérito, *Juan José Almagro García* 3
¿Quo vadis RSC?, *Helena Ancos Franco* 7
¿Qué significa «Responsabilidad Social de la Empresa»?, *Antonio Argandoña Rámiz* 16
El papel de la universidad en el fomento de la RS, *Irene Bajo García* 20
Y le llamaban DIRSE, *Miwi Clavera Maestre* 25
Presente y futuro de la RS para gobiernos y administraciones públicas, *Carlos Cueto Cedillo* 29
Reactivación del debate sobre la obligatoriedad de la divulgación de información social y medioambiental a raíz de la Directiva 2014/95/EU, *Bernabé Escobar Pérez y María del Mar Miras Rodríguez* 36
España, un país competitivo y solidario, *Carlos Espinosa de los Monteros* 43
Apoyar al emprendedor es una responsabilidad social, *Celia Ferrero Romero* 44
Reflexiones sobre la Responsabilidad Social Corporativa, *José Ignacio Galán Zazo* 48
15 años persiguiendo la sostenibilidad, *José Carlos González Lorente* 51
La construcción del desarrollo sostenible en España, *Juan Francisco Montalbán Carrasco* 57
RE-Evolucionando la RSC: generar cultura de responsabilidad sostenible y cotidiana, *Isabel Roser Hernández* 61
La revolución del propósito: RSE, conexión entre progreso social y económico, *Ana Sainz Martín* 67
B Corp: redefiniendo la función social de la empresa, *Pablo Sánchez, Daniel Serón y Daniel Truran* 70
Algunas reflexiones en torno al concepto de responsabilidad social, *Orencio Vázquez* 74
La RSE en un mundo desigual e insostenible, *José María Vera Villacián* 80

2. DESDE LA IDEOLOGÍA 87

EL RENACER DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS, *Carles Campuzano i Canadès* 89
EL VALOR ÉTICO Y SOCIAL DEL CAMBIO, *Mario Garcés Sanagustín* 93
UNA RSE EXIGENTE E INTEGRAL, *Ramón Jáuregui Atondo* 97
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS DEBE HACERSE REAL, *Juan Antonio López de Uralde Garmendia* 106
LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA INNOVACIÓN SOCIAL, *Alberto Reyero Zubiri* 108

3. DESDE LA ÉTICA Y BUEN GOBIERNO 113

EL IMPULSO ÉTICO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS, *José Luis Fernández Fernández* 115
ENTRE LA INTEGRIDAD Y EL CUMPLIMIENTO: CONSTRUYENDO UNA CULTURA ÉTICA EN LAS EMPRESAS, *Joan Fontrodona y Pablo Sanz* 119
RSE Y COMPLIANCE: DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA, *Jordi Gimeno Beviá* 127
CONSIDERACIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, *Flor M.ª López Laguna* 131
EL TRIUNVIRATO ENTRE ÉTICA, LEY Y COMPLIANCE, *Fernando Navarro García* 135
HALCONES O PALOMAS: LA LÓGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, *Enrique Ujaldón Benítez* 141
ÉTICA PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO: CLARIFICACIONES CONCEPTUALES, *Manuel Villoria Mendieta* 145

4. DESDE EL COMPROMISO CON EL PLANETA 151

RSC, MOVILIDAD SOSTENIBLE Y SEDES CORPORATIVAS: EL ELEFANTE EN LA HABITACIÓN, *Antonio Lucio Gil* 153
LAUDATO, SI': UNA VISIÓN INTEGRAL SOBRE LA SOSTENIBILIDAD ECOLÓGICA, HUMANA Y SOCIAL, *Víctor Meseguer* 157
LAS EMPRESAS «EGOÍSTAS» LO VAN A PASAR MAL, *Víctor Viñuales Edo* 163

5. DESDE LA PRIORIDAD CON LAS PERSONAS 167

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UNA PERSPECTIVA DESDE LA INFANCIA, *Andrés Conde Solé* 169
JUSTICIA SOCIAL Y SENTIDO COMÚN, *Jordi Jaumà y Almudena Díez* 171
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ¿ALGO ESTÁ CAMBIANDO?, *Nuria Inés Fuertes Díaz* 174
COMPROMISO EMPRESARIAL PARA RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS, *Germán Granda Revilla* 178
RSC, DISCAPACIDAD Y OPORTUNIDADES, *Lary León Molina* 181
RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA VISIÓN DE 360 GRADOS, *Teresa Palahí Juan* 185
IGUALDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, *María Marta Pastor* 188
LOS ODS GENERAN RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA DISCAPACIDAD Y LA ECONOMÍA INCLUSIVA, *Fernando Riaño Riaño* 191
TRAS LOS NÚMEROS ESTÁN LAS PERSONAS, A LAS CUALES DEBEMOS SITUAR EN EL CENTRO DE LA ACCIÓN POLÍTICA, SOCIAL Y ECONÓMICA, *Juan Antonio Segura Lucas* 194
LA EMPRESA QUE DEBÍA RESPETAR A LOS HUMANOS, *Lucía Velasco* 198

6. DESDE LA CUENTA DE RESULTADOS 205

RESPONSABILIDAD FISCAL. ELEMENTO CLAVE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, *Marta de la Cuesta González* 207

Reflexiones sobre la Inversión Socialmente Responsable, *Francisco Javier Garayoa Arruti* 211
De la maximización del beneficio al beneficio sostenible. —Un cambio deseable de paradigma—, *Pedro Jiménez Estévez y Fatima Gudamillas Gómez* 216
RSC y creación de valor: redefinir el propósito, *Ana López de San Román Alves* 220
La RSC como eje estratégico del gobierno corporativo: de los «cuentos» a las «cuentas», *Javier López-Galiacho Perona* 225
Se buscan líderes responsables, *Nita Macía* 234
La Responsabilidad Social Corporativa en el nuevo paradigma empresarial, *Enrique Martínez Cantero* 237
Alianza estratégica Empresa & Sociedad, *Elena del Pilar Ramallo Miñán* 244

7. DESDE LA COMUNICACIÓN Y EL CONSUMO. 249

Crowd Social Responsibility: hacia una responsabilidad colectiva, *Amaya Apesteguía Armijo* 251
La acciones de Responsabilidad Social en la prensa, *Andrés Dulanto Scott*. 255
Consumo y consumidores responsables, *Maria Rodriguez Sánchez* 258
Historias con objetivo, *Encarna Samitier Laín* 262
La RSC forma parte del ADN de la Comunicación, *Montserrat Tarrés* 264

8. DESDE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SUS INICIATIVAS 267

ADMINISTRACIONES

Reforzando el compromiso con el bien común: la política de RSC del INAP, *Manuel Arenilla Sáez* 269
Responsabilidad Social: una nueva misión de la universidad, *Cristina Quintana García, Macarena Marchante Lara y Carlos G. Benavides Chicón*. 278
Aportaciones a la Responsabilidad Social de las Empresas desde Baleares, *Montserrat Berini Pérez* 282
La Universidad como agente de cambio social, *Carmen de la Calle Maldonado* 287
Buenas prácticas ante los nuevos desafíos de la RSC de la Guardia Civil, *Luis Martín Velasco* 291
Compromisos reales en RS de las organizaciones sindicales, *Marian Mur Nuño* 295
La política de Responsabilidad Social del Gobierno Valenciano, *Josep Ochoa Monzó* 300
El plan de Responsabilidad Social de Aragón, *Ramón Tejedor Sanz*. 305
La RS desde una perspectiva Empresarial, Universitaria y Territorial, *Maria Rosa Terradellas Piferrer* 308

EMPRESAS

La Responsabilidad Social Empresarial en la empresa pública: el «deber» de lo voluntario, *Borja Carabante Muntana* 315
Mejorar la salud de las personas y del planeta, *Yolanda Erburu Arbizu* 320
Evolución de la RSE y el desarrollo sostenible, *Silvia Fernández de Caleya Álvarez*. 325
Visión y estrategia de la RSC desde una empresa pública, *Elena Fernández Rodríguez* 331
Fair Play Social: una estrategia conjunta de Responsabilidad Social para todo el fútbol español, *Olga de la Fuente García-Peytaví y Roberto Fernández Villarino* 336
Susty-Reporting, *Antonio Javierre Montaner* 342

CUANDO LA MODA ES ARTE, INNOVACIÓN, TRADICIONES, NATURALEZA, SOSTENIBILIDAD Y RS, *María Lafuente* 347
RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO SOCIAL DE GOOGLE EN LA NUEVA ERA DIGITAL, *Francisco Ruiz Antón* 350
DE LA RSE AL NEGOCIO RESPONSABLE, CLAVE DE UN TIEMPO NUEVO, *Rodrigo de Salas Pena* 354

9. EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL 359

EL PODER DEL PROPÓSITO, *Carlos Barrabés* 361
LA RSC EN EL TIEMPO: DE LO INVISIBLE A LO IMPRESCINDIBLE, *Beatriz Bayo González* 365
PRINCIPALES RETOS, TENDENCIAS, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LA RSE, *Clara Bazán Cea* 370
TENDENCIAS, RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA RSE, *Amalia Blanco Lucas* 374
ES RESPONSABILIDAD DE TODOS, *Bernardo Cruza Martos* 379
LA RSC COMO PILAR DE LA NUEVA DEFINICIÓN DE ÉXITO EMPRESARIAL, *Miguel García Lamigueiro* 384
10 AÑOS DESDE LA CRISIS FINANCIERA, *Joaquín Garralda Ruiz de Velasco* 387
¿HACIA DÓNDE VA LA GESTIÓN RESPONSABLE?, *Francisco Hevia Obras* 392
TENDENCIAS, IMPACTOS Y UN FUTURO BIODEGRADABLE, *María Malaxechevarría* 395
EL INDISPENSABLE LIDERAZGO EMPRESARIAL PARA AFRONTAR LOS GRANDES RETOS DE LA HUMANIDAD, *Vicente J. Montes Gan* 402
¿ES LA RSE UNA MODA PASADA O UNA OPORTUNIDAD DE FUTURO?, *Juan Antonio Pedreño Frutos* 406
EL FUTURO SOSTENIBLE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, *Jose Miguel Tudela Olivares* 410
DILEMAS DERIVADOS DE LA INNOVACIÓN A LOS QUE DEBERÍA RESPONDER LA RSC, *Albert Vilariño Alonso* 415
EL FUTURO DEL EMPLEO. LA DIGITALIZACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, SU IMPACTO EN EL EMPLEO, *María Viver Gómez* 419

CONCLUSIÓN 423

PRÓLOGO - *FOREWORD*

Teresa Christina Fogelberg
(Holandesa, de formación nsueco-finlandesa)

Líder internacional e innovadora en materia de sostenibilidad, cambio climático, desarrollo sostenible, conducta empresarial responsable y buen gobierno. Ha liderado la Global Reporting Initiative (GRI) durante los últimos 15 años. Miembro fundador de la recién creada Plataforma de Crecimiento Inclusivo de la OCDE, así como del Comité global de Integridad y Sostenibilidad de Daimler.

Con anterioridad ejerció como diplomática, fue directora general en el Ministerio de Asuntos Exteriores y en el Ministerio de Medio Ambiente de Holanda. Ha presidido el grupo de trabajo de la OCDE sobre mujeres y ha desempeñado diversos cargos directivos en Naciones Unidas. También preside varias juntas directivas vinculadas con la sostenibilidad y la RSE. Fogelberg es una reconocida y experimentada oradora en numerosos foros, entre los que cabe destacar, ante la Asamblea General de las Naciones Unidas, la OCDE, numerosas entidades del sector privado así como en universidades.

Oficial de la Orden de Orange-Nassau, Fogelberg recibió recientemente el máximo reconocimiento civil en los Países Bajos de mano de su monarca por su contribución a la RSE, al desarrollo sostenible y al empoderamiento de la mujer.

This is a very special book. And a very timely book.

At a time when we all agree that the great challenges of increasing economic inequality, the need for further advancement of women and children and other disadvantaged groups, the risk of destruction of our natural resources and even our planet, and the threat of conflict over scarce resources and increasing migration, we all also agree that the role of business is more important than ever. Corporate Social Responsibility has evolved from a 'beyond-mandatory', 'nice to do' concept, to a mature and indispensable role in our economy and socio-political agenda.

This book is about Corporate Social Responsibility in Spain in a broad perspective. It fits very well in the current theoretical, conceptual thinking as well as in the newest international practice.

This book could not have been written earlier, because there did not yet exist enough theory and practice, nor were these two sides integrated until recently.

It was not uncommon that different parties, stakeholders and academic perspectives were opposed to each other. This book clearly demonstrates that all those different positions and perspectives mutually enrich each other and can be used in a combined way.

Over the years there has been a lot of discussion and confusion over theory, practice and effectiveness of CRS. Often these discussions stranded in alphabet soup: ideological or ivory tower discourses that did not help or inspire anyone. Finally here is a book that does inspire. This book does not shy away from the big questions about ideology, ethics and good governance, commitment to the planet, to social justice, to utilitarian profit and branding perspectives, nor from the strategic questions about the future of CSR.

The fact that the book has been written with the participation of leading academics, politicians with different political views, knowledgeable civil servants, business leaders, the main associations and key CSR focused interest groups adds to its depth and liveliness.

Who is this book meant for? This book serves several audiences.

First, it is a good starting point for those who aim to study social responsibility.

Secondly, it is an excellent source for academics who need to monitor and assess the latest trends and studies.

Third, it will serve as a source of inspiration for the different stakeholders -business, civil society, labor unions, local and federal government – to step out from their own perspective and oversee the larger picture.

Last but not least, this book is also of interest for readers outside Spain. The history of CSR in Spain, compared to other countries in Europe and beyond, is a successful and inspiring one. If we look at the number of companies, large and small, stock exchange listed, or cooperative «social economies», that have seriously embraced principles of responsible business, have acted upon it, and have reported on the results, has not only risen very quickly and sharply over the last decade, but also reached a high absolute number, in comparison with other countries. While there are many real socio-economic and political obstacles of Spain, some of which rooted in its history, it is remarkable to observe how different stakeholders with sometimes widely opposing interests, have embraced a common purpose of using the force of the private sector to conduct business in a socially responsible way, and thereby ensuring a just, balanced and equitable future for the future generations of Spain. The Sustainable Development Goals, developed as a global common agenda for the world for 2030, have also been embraced by the Spanish government and society, as a compass for action inside Spain, as well as regarding Spain's international contribution.

This is a very special book indeed. It has a low threshold for readers, who will get carried away by the logical structure and the inspiring analyses and points of view.

And it will help all of us readers to reflect, strategize and make informed decisions about our common future agenda in this crucial field of Social Responsibility.

I had the pleasure to work with David Lafuente, the initiator and editor and coordinator of this book, during his period as Head of Unit for CSR and Social Economy at the Spanish Ministry of Employment and Social Security. He was invited by GRI on the basis of his personal merit as a member of the prestigious GRI Governmental Advisory Group. I know him as a value driven and enthusiastic leader who is professionally and personally committed to the great cause of CSR, as well as a great convener and bridge builder with a large network.

Traducción

Este es un libro muy especial que ve la luz en un momento muy oportuno.

En un momento en que todos estamos de acuerdo en los grandes desafíos que comporta el aumento de la desigualdad económica, la necesidad de mayores avances con mujeres y los niños, así como con otros grupos desfavorecidos, el riesgo de la destrucción de nuestros recursos naturales e incluso de nuestro planeta, y la amenaza de conflicto por la escasez recursos y el aumento de la migración, todos estamos también de acuerdo en que el papel de las empresas es más importante que nunca. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha evolucionado desde un concepto de "más allá de lo obligatorio" o de "es agradable de hacer" a desempeñar un papel maduro e indispensable en nuestra economía y agenda sociopolítica.

El libro aborda la Responsabilidad Social Corporativa en España desde una perspectiva amplia. Encaja perfectamente en el pensamiento teórico y conceptual actual, así como en la más reciente práctica internacional.

Este libro no podría haber sido escrito antes, ya que no existían suficientes teorías ni prácticas, ni ambas perspectivas estaban integradas hasta hace poco.

No era infrecuente que los distintos actores, partes interesadas y perspectivas académicas estuviesen enfrentadas unas con otras. Este libro demuestra claramente que todas esas diferentes posiciones y perspectivas se enriquecen mutuamente y se pueden utilizar de forma combinada.

A lo largo de los años ha habido mucha discusión y confusión sobre la teoría, la práctica y la eficacia de la RSC. A menudo, estas discusiones quedaban atrapadas en una sopa de letras: discursos ideológicos o de torre marfil/cuento de hadas que no ayudaban ni inspiraban a nadie. Finalmente, he aquí un libro que inspira. Este libro no obvia ni las grandes preguntas sobre ideología, ética o buena gobernanza, ni el compromiso con el planeta, la justicia social, el beneficio utilitario o las perspectivas de marca, ni las preguntas estratégicas sobre el futuro de la RSE.

El hecho de que el libro haya sido escrito con la participación de destacados académicos, políticos con diferentes puntos de vista ideológicos, funcionarios públicos con conocimientos, líderes empresariales, los responsables de las principales asociaciones y grupos de interés enfocados en la RSC da valor a la profundidad y vivacidad de la publicación.

¿Para quién va dirigido este libro? Este libro sirve a varias audiencias.

En primer lugar, es un buen punto de partida para aquellos que buscan estudiar la responsabilidad social.

En segundo lugar, es una fuente excelente para académicos que necesitan monitorear y evaluar las últimas tendencias y estudios.

En tercer lugar, servirá como fuente de inspiración para los diferentes grupos de interés (empresas, sociedad civil, sindicatos, gobiernos locales y nacionales) para salir de su propia perspectiva y adquirir una visión de conjunto.

Por último, pero no menos importante, este libro también es de interés para lectores fuera de España. La historia de la RSC en España, en comparación con otros países de Europa y más allá, es exitosa e inspiradora. Si nos fijamos en el número de empresas, grandes y pequeñas, cotizadas en bolsa o cooperativas, que han adoptado seriamente los principios de negocios responsables, que han actuado en consecuencia y que han reportado sobre sus resultados, no solo han aumentado rápida y drásticamente en la última década, sino que han alcanzado un número absoluto muy alto, en comparación con otros países. Si bien existen muchos obstáculos socioeconómicos y políticos reales en España, algunos de los cuales arraigados en su historia, es remarcable observar cómo las diferentes partes interesadas, con intereses a veces ampliamente opuestos, han abrazado el propósito común de utilizar la fuerza del sector privado para realizar negocios de una manera socialmente responsable, garantizando así un futuro justo, equilibrado y equitativo para las generaciones futuras de España. Los objetivos de desarrollo sostenible, desarrollados como una agenda común a nivel mundial para 2030, también han sido adoptados por el gobierno y la sociedad española, como una brújula para la acción dentro de España, así como en relación con la contribución internacional de España.

Sin duda alguna este es un libro muy especial. Es de fácil lectura, y los lectores se dejarán llevar por la estructura lógica y por unos análisis y puntos de vista inspiradores.

Y nos ayudará a todos los lectores a reflexionar, elaborar estrategias y tomar decisiones informadas sobre nuestra agenda de futuro común en este campo crucial que es la Responsabilidad Social.

Tuve el placer de trabajar con David Lafuente, iniciador, editor y coordinador de este libro, durante su período como Jefe de Área de Economía Social y RSE en el Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Sobre la base de su mérito personal fue invitado por GRI como miembro del prestigioso Grupo Asesor Gubernamental de GRI. Lo conozco como un líder con valores y entusiasta, comprometido profesional y personalmente con la gran causa de la RSC, así como una persona con gran poder de convocatoria y tejedor de puentes con una larga red de contactos.

INTRODUCCIÓN

«*Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad*». Albert Einstein.

La vida te lleva por caminos muy diversos, en ocasiones el camino más corto no es la línea recta sino una pendiente serpenteante, en ocasiones cuesta comprenderlo, en ocasiones resulta difícil de explicar pero siempre, todo comienzo, es un desafío y una oportunidad de progreso y mejora. Así está siendo mi vida, así es la vida y desarrollo de la responsabilidad social.

Cuando a finales de 2015 tuve la oportunidad como Administrador Civil del Estado de especializarme en la Responsabilidad Social y aceptar la propuesta de trabajar como Jefe de Área de Responsabilidad Social y RSE en el entonces Ministerio de Empleo y Seguridad Social, desconocía las enormes oportunidades que se me iban a presentar, pero sobretodo desconocía el atractivo que la responsabilidad social genera en quienes se inician en su estudio y desarrollo.

A lo largo de esos meses tuve ocasión de relacionarme con los grandes conocedores de la responsabilidad social, con quienes marcan tendencia y delimitan los ámbitos de actuación y desarrollo. Eché de menos muchas cosas.

Eché en falta un portal web donde se sistematizara la información básica sobre responsabilidad social, un portal que recogiese los principales debates en la materia, donde se sistematizaran los distintos indicadores para evaluar y medir la responsabilidad social, donde se diera visibilidad a las principales organizaciones del tercer sector que trabajan en la materia, donde se esbozaran las principales líneas de desarrollo que las comunidades autónomas están desarrollando… y finalmente se creó el «portal de la responsabilidad social» (http://www.mitramiss.gob.es/es/rse/index.htm). Eché en falta un registro único que sistematizase y contuviese las distintas memorias de responsabilidad social que empresas pequeñas y grandes, administraciones y organizaciones, están realizando de manera voluntaria en beneficio de la sociedad y se lanzó la Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas (https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2016-8964). Eché en falta muchas cosas, pero para eso está la evolución y el perfeccionamiento, para crearlas. Parafraseando y reinterpretando a Ortega con su célebre sen-

tencia: *«sólo es posible avanzar cuando se mira lejos. Solo cabe progresar cuando se piensa en grande»,* podemos decir que son los grandes desafíos nos permiten avanzar, los grandes retos los que nos permiten progresar. Probablemente sea esa la potencialidad de la Responsabilidad Social.

Y eché en falta un texto compartido, un texto común donde muchos de aquellos líderes y referentes de la responsabilidad social, abordasen desde distintos puntos de vista la evolución, el desarrollo, los retos y los desafíos a los que se enfrenta nuestra responsabilidad social en este siglo XXI. De ahí nace la idea de esta publicación, una obra que pretende reunir a estos grandes pensadores, con textos breves pero esclarecedores de nuestra coyuntura actual. La Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODs), permiten dar visibilidad a gran número de acciones que las distintas entidades y personas vienen realizando en el ámbito de la responsabilidad social, pero es importante no confundir la parte con el todo. Los ODSs nos ayudan a visibilizar, a recoger y a cuantificar acciones, pero la responsabilidad social va mucho más allá, parte de la ética y de unos valores compartidos para irse adentrando en el campo de la acción. Saquemos partido de los ODSs y avancemos juntos hacia un mundo de interconexiones, de progreso compartido y profundamente estimulante.

Con esta humilde contribución, donde los verdaderos artífices son todos y cada uno de los colaboradores, pretendo aunar esfuerzos, contribuir a ordenar y sintetizar distintos puntos de vista mutuamente enriquecedores. Esa es la esencia de la responsabilidad social, poder oír mucho, poder leer y documentarse, para finalmente actuar.

Cuando me inicié en el mundo de la responsabilidad social desconocía todo lo que te puede llegar a aportar. No sé de nadie que se iniciase en este mundo y que haya querido partir. Siempre hay elementos objetos de mejora, siempre hay acciones matizables, pero lo realmente asombroso es que siempre tendremos margen de mejora. Hacer de nuestra empresa, de nuestro negocio, de nuestra organización e incluso de nuestro estilo de vida un desarrollo que no se centre exclusivamente en el crecimiento económico, sino que permita un perfeccionamiento compartido, no es sólo una satisfacción personal en un mundo globalizado como el actual, sino una necesidad de estado y de sociedad.

Cada vez que tengo oportunidad de dirigirme en charlas y conferencias a los distintos alumnos y profesionales de la responsabilidad social que hoy se inician en la materia, aprovecho para felicitarles. Les felicito por interesarse en un sector que no sólo es necesario para alejar fantasmas de populismos y que garantice el correcto desarrollo de nuestras sociedades, les felicito por especializarse en un ámbito que, sin lugar a dudas, irá a más en los próximos años. Se especializan en un trabajo gratificante, un trabajo con el que realizarse, con el que van a poder aportar no solo a su empresa, negocio u organización, sino a la sociedad en su conjunto. Se suele decir que «es imposible ser bueno en todo trabajo en el que no se cree»; éste es un trabajo para creérselo y para sentirse realizado.

La obra se articula en torno a nueve debates, nueve debates que catalogo de necesarios, pero también de oportunos y recurrentes. Cada uno de los capítulos viene precedido por una breve reflexión personal, al objeto de esbozar el mensaje que pretendemos transmitir y ordenar las distintas aportaciones de unos y otros. Ello nos va a llevar a abordar asuntos tan relevantes como la definición y el alcance de la responsabilidad social, es decir lo que incluye y conforma; una aproximación ideológica de parte de diferentes líderes y propulsores políticos; un estudio necesario sobre la base de la ética y el buen gobierno, elemento fundamental en un siglo en el que los cánones de transparencia son ya no solo demandados sino necesarios; una referencia al

compromiso medioambiental y la acción compartida que debemos realizar en nuestro Planeta; una reflexión sobre la prioritaria acción que unos y otros debemos emprender en beneficio de las personas, que nadie quede atrás; unas reflexiones que van más allá del buenismo inicial vinculado de forma errónea a la responsabilidad social, ésta va mucho más allá, la responsabilidad social también afecta positivamente en nuestra cuenta de resultados; el análisis de la acción de los medios de comunicación y de los consumidores, como ejes fundamentales de las pautas de crecimiento y desarrollo futuro; la muestra de experiencias de diálogo e interlocución de actores públicos y privados en sus acciones de responsabilidad social; así como un último capítulo dirigido a las previsiones de desarrollo y evolución de la responsabilidad social en el futuro.

Me gustaría concluir esta introducción recomendando un modo de lectura. Todos los textos son breves y, si aunque bien es cierto que están ordenados por capítulos, un modo ameno, toda vez que divertido, es leerlo según el interés particular que tengamos en un momento dado. Cada uno de los autores (académicos, políticos, profesionales del tercer sector, funcionarios, consultores, líderes empresariales…) escribe con su estilo propio. Unos artículos son más extensos que otros, unos optan por el análisis detallado, otros se centran en premisas concretas. Son distintos estilos, distintos modos de interpretar y comprender la responsabilidad social, distintas maneras de materializarla. La diversidad, quizá ese sea el mayor de los desafíos y a la vez la oportunidad más grande que nos ofrece la responsabilidad social.

Estimado lector, disfrutemos, aprendamos y compartamos, no sin antes recordar tres elementos que, a mi entender, garantizarán el futuro de nuestra responsabilidad social. En primer lugar, la necesaria **educación** en ética, valores y comportamientos responsables como imperativo para una toma de conciencia compartida. En segundo lugar, la necesidad de contar con **consumidores** responsables, que seamos capaces de poner las potencialidades que nos ofrece la sociedad de la información al servicio de la sociedad, demandando transparencia y comportamientos que se adecuen a los cánones de compartimiento que exige toda sociedad avanzada y comprometida. En tercer y último lugar, pensemos en la **colaboración**, en esas sinergias mutuamente beneficiosas, en esos «círculos virtuosos», que ponen en común las acciones de los distintos actores sobre los que desarrollar líneas de entendimiento. Si algo ha logrado cautivarme de verdad en el sector de la responsabilidad social, es esa voluntad compartida por encima de las ideologías y de la representación de intereses que anhela un mundo mejor.

1
DEFINICIÓN Y ALCANCE

El pasado es pretérito (Juan José Almagro). ¿Quo vadis RSC? (Helena Ancos). ¿Qué significa RSE? (Antonio Argandoña). El papel de la Universidad en el fomento de la responsabilidad social: una reflexión desde la experiencia reciente (Irene Bajo). Y le llamaban DIRSE (Miwi Clavera). Presente y futuro de la RS para gobiernos y administraciones públicas (Carlos Cueto). Reactivación del debate sobre la obligatoriedad de la divulgación de información social y medioambiental a raíz de la Directiva 2014/95/EU (Bernabé Escobar y María del Mar Miras). España, un país competitivo y solidario (Carlos Espinosa de los Monteros). Apoyar al emprendedor es una responsabilidad social (Celia Ferrero). Distancia ética-economía, el nuevo paradigma de empresa y la generación de conocimiento sistemático (José Ignacio Galán). 15 años persiguiendo la Sostenibilidad. Crisis global y déficit de RSE (José Carlos Gonzaález). La construcción del desarrollo sostenible en España (Juan Francisco Montalbán). Evolucionando la RSC: Generar Cultura de Responsabilidad Sostenible y Cotidiana (Isabel Roser). La revolución del propósito: RSE, conexión entre progreso social y económico (Ana Sainz). B Corp: redefiniendo la función social de la empresa (Pablo Sánchez, Daniel Serón y Daniel Truran). Algunas reflexiones en torno al concepto de responsabilidad social (Orencio Vázquez). La RSE en un mundo desigual e insostenible (José María Vera).

Definición y alcance de la responsabilidad social ocupan las primeras páginas de este texto. ¿Qué terminología utilizar para definir la responsabilidad social? ¿A qué nos referimos cuando hablamos de responsabilidad social?

Definición

Son múltiples los conceptos a los que nos enfrentamos. Todo parte de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que para quien suscribe esta entradilla no es más que una traducción simple del *Corporate Social Responsability* (CSR) del inglés. Al hablar de corporativa muchos tienden a pensar que se refiere al término corporación que, de manera indisociable asociamos al de gran empresa. Esta reflexión tiende a inducir a error pues, como bien sabemos, la responsabilidad social no es patrimonio ni monopolio de las grandes empresas; pequeñas y medianas tienen

mucho que decir. De ahí pasamos a utilizar el concepto RSE, bien por Responsabilidad Social Empresarial, bien por Responsabilidad Social de las Empresas, siendo esta última acepción la más extendida y comúnmente aceptada.

Pero la responsabilidad social no es exclusiva de las empresas y de ahí pasamos a hablar de la RSU (Responsabilidad Social de las Universidades), de la RSO (responsabilidad Social de las Organizaciones) o de la RSA (Responsabilidad Social de la Administración). Por ello, quizá el mayor acierto sea hablar simplemente de responsabilidad social, sin concretarla, pensando que no es cometido exclusivo de ninguno de los actores y que sólo lograremos su correcta efectividad siendo todos los que nos comprometemos pues… ¿qué hay de la responsabilidad social del consumidor? ¿Qué hay de la responsabilidad social del tercer sector?

El término se puede llegar a complicar cuando hablamos del modo de reportar en materia de responsabilidad social. Unos hablan de Memorias de RSE, de Memorias de Impacto, de Memorias de RSC o de Memorias de Sostenibilidad. Como en el caso anterior, quien suscribe este texto estima que hablar de Memoria de Sostenibilidad puede conducir al ciudadano a imaginar un reporte exclusivo en materia medioambiental, cuando la responsabilidad social va, como bien sabemos, mucho más allá. Por ello, el sencillo uso de Memoria de Responsabilidad Social podría tomarse como el uso terminológico más adecuado. En todo caso, a lo largo del capítulo el lector podrá reflexionar sobre otros enfoques igualmente válidos de quienes llevan largos años dedicándose a la materia.

Alcance

Cuando uno empieza a adentrarse en el mundo de la responsabilidad social le asaltan dos grandes sentimientos: por un lado la pasión por dedicarse a algo que puede llenar de sentido su labor diaria, por otro lado, el vértigo de estar ante un concepto inabarcable: beneficio social, impacto ambiental, código ético, código de buen gobierno, acción social, corrupción, conflicto de intereses, cambio climático, transparencia, igualdad, residuos, conciliación, etiquetado, publicidad, flexibilidad horaria, inversión socialmente responsable, protección de usuarios, desarrollo sostenible, diversidad… ¿qué ocupa realmente a la responsabilidad social? Sin duda alguna puedo decir que son todos y cada uno de esos conceptos, entonces… ¿cómo ordenarlos?

Recuerdo que en la facultad nos explicaban la construcción europea entorno a la imagen de un templo griego, con un sistema de tres pilares según las competencias fuesen exclusivas de la Unión Europea, de los estados miembros o compartidas, sobre un basamento y un frontispicio donde se establecía el acervo comunitario y los principios y valores que rigen la Unión Europea. Esa misma imagen es la que planteo en mis clases al hablar de responsabilidad social.

La responsabilidad social es como un templo griego, con un basamento en el que se incluye el imperativo respeto de los derechos humanos, incluidos los derechos laborales, elemento que parece obvio en sociedades industrializadas como las occidentales pero que no puede llevarnos a obviar que nuestras empresas operan en terceros países, que nuestro mundo globalizado requiere de un respeto universal más allá de nuestras fronteras. Los tres pilares que se levantan sobre dicho basamento, son el medioambiental, el de las personas y la acción social y el de la transparencia y el buen gobierno. Tres pilares a los que les consagramos tres capítulos del presente libro. Finalmente el frontispicio, donde se encuentran los principios y valores de la responsabilidad social, el verdadero SER de la responsabilidad social: la ética, la colaboración, la cooperación, el compartir, la solidaridad, el bien común… precisamente todas aquellas herramientas que nos van a permitir construir un mundo responsable.

EL PASADO ES PRETÉRITO

Juan José Almagro García
Humanista experto en Responsabilidad Social

Ernesto Sábato, que era un hombre sabio, nos dejó una hermosa reflexión cuando escribió que «hay una manera de contribuir al cambio, y es no resignarse». En eso deberíamos estar, y no en preocupaciones estériles que se agotan en sí mismas y nos llevan a ninguna parte. Muchas veces olvidamos que el mundo no se acaba en el lugar donde alcanzan nuestros ojos: siempre hay un horizonte más allá y lo importante es perseguirlo honestamente, o intentarlo al menos, y no es fácil. Ahora vivimos tiempos en los que somos adictos a la envidia, a la nivelación por abajo, a la denigración, a lo zafio. Los programas de algunas televisiones son paradigma de vulgaridad y basura. La admiración —y mucho más la veneración— se han quedado anticuadas. Como dice Steiner, vivimos en la era de la irreverencia. Ser cabal parece privilegio de muy pocos. Al hilo de las «*fake news*» se imponen el fraude y el engaño, y no solo en lo económico. La mentira se apodera de las relaciones sociales y personales, y hace mangas y capirotes en la política y en el universo de los negocios. Un panorama fruto del descreimiento generalizado, de la desafección, de la falta de confianza en las empresas e instituciones y de la poca ilusión por el futuro que nos aguarda a los seres humanos, empeñados como estamos en vivir el presente sin perspectiva histórica, y así nos va.

Desde hace algunos años nos encontramos inmersos en una profunda crisis de la ética, singularmente en el mundo de las empresas. Han desaparecido los criterios de identidad —la llamada cultura de empresa— en el seno de las organizaciones y se multiplican los escándalos. En los últimos tiempos (décadas de los setenta y ochenta, y algo más), comenzamos a confundir y cambiar todos los valores por resultados inmediatos. Y, con preocupante ceguera, algunas empresas y, sobre todo, sus dirigentes se dedicaron a pensar solo en el corto plazo. Lo único importante era enriquecerse a toda costa y en un breve lapso de tiempo. Aparece el concepto de «capital impaciente» y, como consecuencia inmediata, algunos directivos se vuelven indecentes. Los resultados estaban en el precio de los títulos: «Comprar y vender acciones en un mercado abierto y fluido redituaba más rápidamente —y con más abundancia— que el mantener los valores accionarios durante un tiempo prolongado» (R. Sennett, 2006).

Aparece un despropósito llamado «contabilidad creativa», un eufemismo inventado para dulcificar/justificar los engaños y los fraudes en las empresas e instituciones; y el centro del escenario lo ocupa un altar donde se rinde culto al líder y se glorifica a los CEO, a los máximos

ejecutivos de las empresas, que cobran sueldos y «bonus» indecentes y a quienes siempre se atribuyen los éxitos pero nunca los fracasos. Vanidad, codicia, enriquecimiento injusto, pasión desenfrenada por la imagen y un sinfín de adornos/adobos parecidos transforman a muchos de los dirigentes empresariales (también a los políticos) en casos dignos de estudio psicopatológico. Los que arruinaron las empresas o los proyectos que se les confiaron —y eso es una constante humana— no solo se creyeron indestructibles y poseedores de la verdad absoluta, sino que además estaban convencidos de que lo hacían muy bien.

Vivimos en medio de una crisis (no solo económica) sin demasiados precedentes históricos, seguramente más profunda de lo que aparenta, con la opinión pública y las redes sociales como fuerzas emergentes de gran y discutida influencia; con instituciones claves como la religión, la política o la educación que necesitan redefinirse y encontrar su asiento y su lugar; nos apasiona (y en ocasiones nos constriñe) la realidad de la discutida globalización; la amenaza del terrorismo nos agota tanto como el desgarrador desempleo y nos preocupa el problema, nunca resuelto, de la emigración y de los refugiados. Además, desde hace años conviven entre nosotros, como algo natural e inevitable, dos lacras: corrupción y desigualdad.

Con este panorama, cuesta creer que sea posible para las empresas mantenerse en el futuro cómodamente y sin compromisos externos. En esta nueva época hay un fondo de trascendencia histórica y las empresas —y sus dirigentes— tienen que jugar, quieran o no, un rol protagonista en el desarrollo económico y en la propia estabilidad social. Si la auténtica democracia nos ayuda a fusionar justicia y libertad, para seguir progresando en paz debemos encontrar —como reclamó el Papa Francisco en la tribuna del Congreso de Estados Unidos— «nuevas formas de consenso social». Necesitamos recuperar formulas y alianzas público/privadas de cooperación que contribuyan al desarrollo y luchen contra la pobreza. Y los poderosos (y también los que no lo son), además de practicar la solidaridad, deberían ejercitarse para aceptar una exigencia universal que a todos nos compromete: la subsidiariedad, dar sin perder y recibir sin quitar.

Parece fuera de discusión que lo que hoy entendemos por empresa es una institución que, según las épocas, se ha configurado y afirmado de acuerdo con los plurales intereses de cada momento histórico y ha transitado por regímenes totalitarios de fuerte intervencionismo estatal, por planteamientos neocapitalistas y, en algunos momentos, por diferentes etapas de nacionalizaciones y/o privatizaciones.

Hoy, la empresa es una organización social de singular importancia para la producción de bienes y servicios que tiene una específica finalidad económica y adecuada ordenación legal dentro del sistema jurídico del moderno Estado capitalista y posliberal. También hoy, en pleno siglo XXI, la empresa tiene un marcado carácter social y una creciente presencia de los que, seguramente, ni debe ni va a poder desprenderse. Desde la caída del muro de Berlín y la desaparición del telón de acero, la combinación de libre mercado y democracia liberal han conseguido afianzar el prestigio de la empresa, reservándole un rol protagonista en la cultura política y económica de nuestro tiempo.

Eso no significa, naturalmente, que la empresa deba hacer el trabajo que compete a los gobiernos, de la misma forma que los poderes públicos no deberían intentar las tareas que corresponden a las empresas. Los objetivos de unos y otras son diferentes, o deberían serlo, pero esa es una discusión que, probablemente, no tenga final. Estamos reflexionando todavía sobre qué es la empresa, cuáles son sus objetivos, cómo se entiende su presencia en la sociedad y, en consecuencia, cómo deben interrelacionarse las legítimas aspiraciones de todos los «stakeholders» (de

los «afectados», según los llama Adela Cortina) con los también legítimos objetivos e intereses de la propia empresa, sea cual fuere su tamaño y actividad. La respuesta a estas preguntas nos conduce sin remisión a la política de Responsabilidad Social de cada institución, a su propia definición y a su integración en la estrategia corporativa; en definitiva, a diseñar un plan de RS «ad hoc» para cada empresa, según sus peculiares circunstancias y sus singulares características. Un plan que, para ser creíble, tiene que nacer desde dentro, y debe redactarse y ejecutarse con las ayudas que sean precisas, pero sin la participación interesada de mercenarios a sueldo. Sin darnos cuenta, estamos viviendo, y padeciendo, una competitiva época de convulsión, y aun de confusión, en la que los humanos no encontramos soluciones y atesoramos una sola convicción: la propia certeza de la incertidumbre.

Mientras, los medios de comunicación nos acercan cada día noticias trufadas de sonoros y malditos escándalos protagonizados, en la mayoría de las ocasiones, por empresas que decían ser el paradigma mundial del bien hacer y nos engañaban; por los máximos ejecutivos de grandes y pequeñas corporaciones, por políticos corruptos y por delincuentes de «guante blanco», aunque el engaño, la falsedad y el fraude no son en modo alguno patrimonio de las multinacionales, de sus dirigentes o de los gobernantes, ni en exclusiva de este tiempo: la historia siempre se repite.

El ejemplo, el buen ejemplo, es un modelo de comportamiento, personal y profesional, que debería exigirse a todos los que trabajan en una empresa o en cualquier institución, más cuando se sirven los intereses públicos. Ante la creciente pérdida de confianza en dirigentes, empresas e instituciones, aparece la transparencia como un «nuevo imperativo social» (Byung Chul-Han). Rendir cuentas nunca es una humillación sino una obligación y una señal de respeto, y quien ostenta el poder es siempre tributario de responsabilidad. La empresa, y sus dirigentes, como también los líderes políticos (que se olvidaron de ofrecernos los ideales que no tienen), deben ser protagonistas principales en la creación de la consciencia del mundo actual y en la construcción de un camino de ida y vuelta que nos dirija, como los ciudadanos anhelan, hacia el progreso común y a un modelo de desarrollo que nos libere de iniquidades y satisfaga las necesidades humanas. Muchos estamos convencidos de que esa ruta —sin atajos y sin precipicios— pasa por la responsabilidad social, la estrategia imprescindible para conseguir el ideal de un mundo diferente, más justo y mejor.

Y ello es posible porque no es mala la empresa o la institución en sí misma. Es mala cuando transubstancia mal. Las buenas empresas transubstancian bien, antes, durante y después de la crisis: crean cultura buena, los vicios individuales se convierten en bienes colectivos, el propósito en acción y en compromiso, la debilidad en fuerza, las palabras en hechos y el ejemplo en santo y seña…

Y no solo de empresas se trata. La necesidad de un quehacer comprometido y responsable (no otra cosa es lo que llamamos Responsabilidad Social) se extiende hoy a empresas, organizaciones y ciudadanos. Estamos ya en la Era de la nueva Responsabilidad Social, de la RS como estrategia, como auténtica respuesta global. El compromiso no es tarea exclusiva de las grandes corporaciones; también lo es de personas e instituciones, y la solidaridad un deber y una obligación de todos y cada uno de nosotros, como nos recuerda el artículo 29 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Y ya no caben excusas: junto a la necesaria revolución ética, los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible, aprobados por Naciones Unidas, son nuestro horizonte universal y solidario hasta el 2030.

Porque la ética no es otra cosa que cumplir, desde la dignidad y el compromiso, con lo que deba hacerse en cada momento; la búsqueda de normas relativas a un «aquí» y «ahora»; de valores cuyo ejercicio también nos legitima: democracia, libertad, decencia, igualdad, fraternidad, solidaridad… La nueva ética de los negocios demanda que los hechos no se conviertan en retórica, ni el bien común en ambiciones personales, y exige el ejemplo constante de los dirigentes empresariales. El ejemplo fortalece la respetabilidad, multiplica la buena reputación y es causa suficiente —aunque no sea la única— para que crezca la satisfacción de los «stakeholders» y genere una espiral con influencia en la dinámica positiva de la empresa. Una institución o un dirigente ejemplares, además de hacer cumplir las leyes y cuantas obligaciones se derivan de ellas, son siempre modelos hacia el exterior y causa de regeneración interior. «Di lo que debes, y haz siempre lo que dices», escribió Seneca, y a ese comportamiento se le llama coherencia.

Hay que variar conductas, valores y comportamientos, especialmente comportamientos inertes que nos atan al pasado y nos arrastran al agotamiento. La metamorfosis se hace necesaria, imprescindible para seguir. Hay que huir de «commodities» y aprender a gestionar la empresa y las organizaciones «ex novo», con pilares que no se rompan; pensando en las personas, rechazando a los líderes solitarios y presumidos que se miran el ombligo desde su periférica ceguera. Hay que incorporar a nuestras vidas liderazgo solidario y compartido, adobado con grandes dosis de multiculturalidad y los necesarios apoyos multilaterales. El nosotros tiene que acabar imponiéndose al yo individualista que hundió sus raíces en el dinero como conseguidor de todas las cosas. Ya no cabe retroceso. Vivimos una nueva Era, y aunque no sepamos lo que encontraremos más allá del horizonte, merecerá la pena porque, como escribió Luis Cernuda: «Nadie enseña lo que importa/ Que eso lo ha de aprender el hombre/ Por sí solo».

¿QUO VADIS RSC?

Helena Ancos Franco
Directora de Ansari Innovación Social (www.ansari.es) y de Agora, Inteligencia Colectiva para la Sostenibilidad (www.agorarsc.org)

Una medida de la madurez de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en una determinada sociedad, es el grado de sincronización con la que avanza entre los distintos grupos de interés, su nivel de sensibilización y a la capacidad de reacción de estos ante los desafíos ecológicos, sociales y económicos que vayan surgiendo.

Cuando las disfonías en el discurso de sindicatos, administraciones públicas, empresas, profesionales y sociedad civil proceden no tanto de la defensa de sus intereses sino de la falta de comprensión global sobre los problemas económicos, sociales y medioambientales que nos asaltan, es cuando hablamos de retos y desafíos de la RSC.

La conciencia ecológica, la lucha por la igualdad en todas sus facetas, el respeto a la diversidad, la lucha contra la corrupción y su principal antídoto, la transparencia, la inclusión social en su acepción más radical, deberían ser asignaturas troncales en la agenda de todos los actores, y cuando esto no ocurre, es cuando surge un elemento de disrupción, una crisis, que hace avanzar la RSC.

De esta suerte, los motores de cambio de la RSC, surgen precisamente, de fallas en esta conciencia global —de la falta de penetración de los postulados del ecologismo, la justicia social, o el buen gobierno de las instituciones—, pero ligadas a la esfera local de los grupos de interés. *El piensa globalmente pero actúa localmente*, está emergiendo con un inusitado vigor en ámbitos antes impensables y su acción está promoviendo en un goteo continuo, cambios en casi todas las facetas de la sostenibilidad.

La RSC en su relativo corto espacio de vida, ha ido evolucionando de forma distinta en los distintos contextos geográficos y regulatorios, pero ha tenido en los últimos años dos elementos unificadores importantes: el cambio climático y la inequidad social.

A partir de aquí, el papel que asuman sociedad civil, empresas, administraciones públicas, sindicatos o profesionales, dependerá del contexto variable donde se muevan y de las interacciones con otros actores, más que de problemas de dimensiones globales u objetivos de la agenda internacional.

En este contexto, *¿Cuáles son los desafíos globales que pueden convertirse en motores de responsabilidad social colectiva?*

Desafíos globales, iniciativa local, acción colectiva

Un caso paradigmático de la necesidad de aterrizar a nivel local estos desafíos globales son los **Objetivos de Desarrollo Sostenible,** necesitados del **concierto de la colaboración público privada para prosperar.**

Que existe una relación directa entre los ODS y el ámbito empresarial es una cuestión ya negada por pocos. El logro de los ODS depende de la implicación del sector privado por la necesidad de escala, por la necesidad de cambios en el modelo de producción y de consumo, por la necesidad de innovación, o por las alianzas con otros actores.

Pero, además, el futuro de las empresas también depende de los ODS. Si se reduce la desigualdad (ODS 10), los conflictos (ODS 16), se lucha contra la corrupción (ODS 8) y se frena el desarrollo ambiental (ODS 15), se creará un contexto más favorable para los negocios. Junto a ello, las empresas tienen incentivos económicos[1], la oportunidad de anticiparse a los cambios constantes, y prevenir riesgos, amén de un caldo de cultivo idóneo para la innovación.

Ahora bien, para idear iniciativas empresariales en el logro de los ODS tendrán que:

— *entender las oportunidades de mercado* de los ODS para cada sector empresarial dirigiendo la planificación estratégica y la innovación a soluciones sostenibles.
— *colaborar con pares del sector:* la cooperación a largo plazo es la base de la creación de sistemas más complejos, diversos y resilientes, sistemas en definitiva, con mayor probabilidad de éxito, y el intercambio de buenas prácticas.
— *Trabajar con los encargados de formular políticas* para pagar el verdadero costo de los recursos naturales y humanos, avanzar en sistemas de medición, y la alineación con las agendas de desarrollo nacionales.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible —como señaló Ban-Ki-Moon en su informe de síntesis para la preparación de los ODS— son la antesala de una gran transformación pero no en sí mismos, sino por los desafíos que abordan. Y del entendimiento de sus oportunidades e incentivos para todos los grupos de interés, más que de sus amenazas, es de donde surgirán los motores de acción colectiva.

Cambio climático

Precisamente, amenazas de las dimensiones del cambio climático son las que pueden si no concitar adhesiones, provocar motores efectivos hacia la sostenibilidad ambiental.

El mundo ya está siendo testigo del dramático impacto del cambio climático en los sistemas naturales. La degradación del aire y la tierra, la escasez de agua, la deforestación, la contaminación marina y la disminución de la biodiversidad. Esto se traduce en la creciente frecuencia y gravedad de los peligros naturales, que conducen a más desastres por el crecimiento de la población y los patrones de desarrollo económico. Así mismo, el cambio climático socavará la seguridad alimentaria, exacerbará las amenazas a la salud, afectará negativamente la disponibilidad de agua y provocará grandes desplazamientos de población.

[1] Business&Sustainable Development Commission; *Mejores Negocios, Un mundo mejor*, Informe de la Comisión de Comercio y Desarrollo Sustentable, Enero de 2017. Accesible en http://report.businesscommission.org/uploads/Spanish-LatinAmerican.pdf

Poner coto a tiempo a este marco apocalíptico solo puede venir de la mano de políticas efectivas, compromiso político, pero sobre todo, de innovaciones tecnológicas disruptivas. Las innovaciones tecnológicas serán claves en la carrera contrarreloj frente a la degradación ambiental: la generación solar y eólica se está volviendo más barata y más confiable, especialmente cuando se combina con soluciones de almacenamiento de energía; los parques eólicos flotantes para capturar la energía eólica sobre los océanos; las hojas biónicas para el almacenamiento de energía renovable; las baterías de litio; los biocombustibles a partir de enzimas monooxigenasas líticas de polisacáridos, la tecnología blockchain y sus múltiples aplicaciones en la cadena de valor, son solo algunos ejemplos.

En esta carrera, la creación de valor compartido y el retorno empresarial están más cercanos que nunca.

Pero además, la inacción gubernamental en el ámbito climático está dando paso a una inusitada beligerancia judicial por parte de activistas que reclaman por una parte a empresas, su responsabilidad ante la no divulgación de sus riesgos climáticos o directamente por su contribución más o menos directa, pero influyente en el cambio climático, como por parte de ciudadanos o gobiernos locales, directamente ante sus Estados.[2]

Financiación para el desarrollo y prioridades de los inversores

El vínculo entre pobreza y vulnerabilidad a los peligros naturales es claro, así como la inequidad entre naciones, ya que los países y las poblaciones que pueden verse más perjudicadas por los impactos del cambio climático son los menos preparados para abordarlos.

Por ello, y para alcanzar los ODS, las estrategias de financiación deben movilizar a todas las fuentes de financiación, públicas y privadas, nacionales e internacionales. Ante la ya clásica cicatería de los países desarrollados a aumentar la financiación al desarrollo y la renuencia en el compromiso en la lucha contra el cambio climático, la iniciativa empresarial y la de los inversores, pasará a un primer plano.

Uno de los grupos de interés con potencial para generar un efecto cascada sobre la sostenibilidad, pero donde ha sido más difícil hasta ahora generar cambios, ha sido el financiero. Pues bien, desde el año 2000 han surgido varias asociaciones innovadoras de múltiples partes interesadas, como el Fondo Mundial y nuevos mecanismos de financiación para el desarrollo, incluidos los bonos verdes. Será esencial ampliar los mecanismos probados en cuanto a tamaño, alcance objetivo y alcance geográfico.

Además de esto, los inversores se están involucrando cada vez más, alejándose progresivamente de la financiación de combustibles fósiles. Por ejemplo, en la One Planet Summit el 12 de diciembre de 2017, el Banco Mundial se comprometió (entre otras cosas) a dejar de financiar nuevas exploraciones de petróleo y gas a partir de 2019. A esta declaración se unieron entidades como la compañía de seguros AXA o el banco ING, comprometiéndose a desvincular sus inversiones progresivamente de los proyectos de combustibles fósiles. Los inversores institucionales

[2] ANCOS, Helena, «Los litigios sobre responsabilidad en el cambio climático, una tendencia creciente https://www.agorarsc.org/los-litigios-sobre-responsabilidad-en-el-cambio-climatico-una-tendencia-creciente «Hacia la justicia global del medio ambiente», https://www.agorarsc.org/hacia-la-justicia-global-del-medio-ambiente/

también muestran un interés creciente en la huella de carbono[3] y la Corporación Financiera Internacional ha hecho de las inversiones mitigadoras del cambio climático una de sus máximas prioridades[4] con 28 trillones de dólares para los próximos 20 años.

En esta senda de descarbonización de la economía, y a pesar de que el gobierno de los Estados Unidos abandonó el Acuerdo de París, muchas ciudades, estados y compañías de los EE. UU. están avanzando con planes de acción tanto para la reducción de las emisiones de carbono como para acelerar la producción de energía renovable. Junto a ello, algunos países también se están comprometiendo a reducir la dependencia de los combustibles fósiles. El gobierno del Reino Unido se comprometió a prohibir la venta de automóviles diésel y gasolina desde 2040 (aunque con matices, ya que el Reino Unido también otorgó exenciones fiscales a la nueva exploración petrolera del Mar del Norte); el 19 de diciembre de 2017 el gobierno francés aprobó legislación para prohibir toda exploración de petróleo y gas en sus territorios para el año 2040. Sin embargo, mientras 2040 todavía se vislumbra muy lejos, Francia también ha prometido que los permisos de perforación existentes no se renovarán cuando expiren, y no se otorgarán nuevas licencias de exploración, con efecto inmediato.

Gobierno corporativo y mayor redistribución de la riqueza equidad salarial

Uno de los objetivos de desarrollo sostenible donde se han logrado mayores avances en los últimos años ha sido la reducción de la pobreza, incluída la reducción de la pobreza absoluta, la disminución de las tasas de mortalidad infantil y materna y un mejor acceso a instalaciones de agua potable y saneamiento. La desigualdad de ingresos entre los países también ha disminuido, debido principalmente al rápido crecimiento en los grandes países en desarrollo.

A pesar de estos logros, el progreso ha sido desigual y persisten desafíos considerables. Son ya numerosos los informes que constatan la concentración de la riqueza mundial en un porcentaje muy pequeño de la población[5], el aumento de las disparidades de ingresos dentro de los países, la persistente desigualdad de género y el reciente resurgimiento de la pobreza en las regiones debido a los choques económicos y los conflictos. El Índice de Pobreza Multidimensional, que mide las privaciones en materia de salud, educación y nivel de vida, contabilizó 1.600 millones de personas en 2016, casi el doble del número de personas que viven en la pobreza extrema medida solo por los ingresos.

El avance hacia la eliminación de la pobreza es más difícil en tiempos de perspectivas económicas inciertas, con el impacto todavía incierto de la inteligencia artificial y la automatización en el empleo, y su correspondiente efecto en los salarios, elementos que pueden definir un ecosistema laboral radicalmente nuevo para el que hay que empezar a estar preparados.

Un crecimiento empresarial que vaya acorde a una distribución equilibrada de las ganancias en todos los segmentos de la sociedad, con mayor transparencia de los ratios salariales entre

[3] SHAKDWIPEE, M., How Institutional Investors Are Responding to Climate Change, www.msci.com, acceso 15 de marzo de 2018.

[4] International Finance Corporation, Climate Implementation Plan, April 2016, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5f5402804c60b510b6bbbeaccf53f33d/IFC_Climate_Implementation_Plan_03152016_WBG_v2.pdf?MOD=AJPERES

[5] OXFAM, *Una economía para el 99%,* http://bit.ly/DavOx17, Enero 2017.

distintos puestos funcionales y por razón de género, apunta a una de las mayores demandas en gobierno corporativo en los próximos años. Y estas demandas se dejan sentir ya en España[6] como a nivel internacional.[7]

Responsabilidad Fiscal

Muy en línea con lo anterior, la responsabilidad fiscal sigue siendo uno de los grandes talones de Aquiles de la RSC.

Los ingresos tributarios empresariales deben permitir a los países construir capital social (carreteras, atención médica, educación) que a su vez respalda las fuerzas laborales, la base de consumidores y el capital intelectual de los que dependen las empresas.

La planificación fiscal agresiva está más cerca de una práctica abusiva y destructora de equidad social que de la optimización fiscal, o dicho de otra forma, de hacer negocios sin externalizar los costes negativos o no producir valor social.

A pesar de los avances en la Unión Europea en este sentido, con la entrada en vigor de la cuarta directiva de blanqueo de capitales y la reciente publicación por el ECOFIN de una lista de 17 paraísos fiscales, todavía quedan muchos aspectos que combatir en la lucha contra la elusión y la evasión fiscal como la ampliación de los países miembros de la lista negra de paraísos fiscales, y sanciones más estrictas contra las jurisdicciones que no cooperen, un código de conducta para los bancos y asesores fiscales, una base común para el Impuesto sobre Sociedades y retenciones fiscales para los beneficios exportados fuera de la Unión.

Las empresas realmente sostenibles serán las que demuestran su aportación de valor social, incluido el impacto económico, y las demandas de RSC van a ir dirigidas a la demostración de este aspecto.

La iniciativa empresarial

Activismo corporativo y escucha activa. El nuevo diálogo con los consumidores

Hasta hace poco, salvo algunas excepciones, los empresarios habían huído de pronunciamientos políticos, sociales y humanitarios. Coincidiendo con la llegada de Trump al poder, causas como la inmigración o el cambio climático, empiezan a movilizar a los líderes empresariales[8].

[6] En el anterior gobierno del Partido Popular en España, la ministra de trabajo, Fátima Báñez declaró que quería que la ley «favorezca» que las empresas hagan auditorías salariales contra la brecha de género, *Cinco Días,* 28 de noviembre de 2017, https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/11/28/midinero/1511873182_612616.html. Actualmente se encuentra en vías de tramitación parlamentaria la ley de igualdad salarial entre hombres y mujeres, http://www.congreso.es/public_oficiales/L12/CONG/BOCG/B/BOCG-12-B-306-1.PDF

[7] OIT, *Informe mundial sobre salarios 2016-2017*, *La desigualdad salarial en el lugar de trabajo*, Accesible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541632.pdf, último acceso 15 de marzo 2018.

[8] Véanse los artículos de Ancos, Helena, *Activismo pagado para los empleados un paso más en la ciudadanía corporativa* (http://www.agorarsc.org/activismo-pagado-para-los-empleados-un-paso-mas-en-la-ciudadania-corporativa/), y *Marcas Activistas y política* (http://www.agorarsc.org/marcas-activistas-y-politica-un-paso-mas-alla-de-la-rsc/).

Causas como la transparencia, la ética, la responsabilidad con el entorno y el medioambiente, el compromiso con los empleados, con los refugiados, son valores blancos, universales, que lejos de restar, aportarán siempre valor integrados en la estrategia empresarial.

Desde el activismo *light* de IBM, apoyando a los «Dreamers» en los EE. UU. amenazados por la derogación del programa de Acción Diferida para los Llegados en la Infancia (DACA) hasta el más contundente de empresas como Traction, o Ben's&Jerry, las empresas han empezado a hacerse eco de las inquietudes de la ciudadanía como el empleo, la corrupción, la seguridad, el cambio climático, la desigualdad…Todo ellos son valores globales y como tales también atañen a la empresa.

Las empresas que estén cómodas en su posición competitiva no arriesgarán, pero las que tengan que salir de su zona de confort deberán apostar por llenar este espacio. La confianza en las instituciones se ha contagiado también a la empresa; es por ello que la empresa debe aprovechar esta oportunidad. La gente necesita creer y creer en valores y en líderes que los personifiquen.

Los negocios deben dar un paso adelante y convertirse en defensores eficaces de la política, pasando de los grupos de presión a los discursos públicos directos posicionándose sobre los problemas del comercio, la inmigración y la innovación, describiendo tanto los beneficios como las desventajas. Los canales de medios sociales de propiedad de la compañía deberían complementar a los medios de comunicación convencionales para educar y alentar el diálogo. Los negocios deben proporcionar a los ciudadanos plataformas que los inviten a ayudar a dar forma a la política.

Diversidad en la empresa e inclusión social

Que la gestión de la diversidad es uno de los temas preferidos por las políticas de RSC es algo obvio, independientemente del sector empresarial y el contexto geográfico donde nos encontremos. Ha sido una de las prolongaciones naturales de las políticas de acción social, por diversas razones.

Ahora bien, las dinámicas demográficas de los últimos años, tanto el envejecimiento de la población en los países desarrollados, la urbanización desmesurada y las migraciones forzosas, van a necesitar de políticas más atrevidas por parte de las empresas amén de implicar unos desafíos no menores para la implementación de la Agenda 2030.

En 2015, el 12,3% de la población mundial ya había alcanzado la edad de 60 años o más, y se prevé un rápido envejecimiento en Europa, América del Norte, Asia y América Latina, frente a la juventud de la población del continente africano, o los desplazamientos de 244 millones de personas en el año 2015.

Pues bien, a nivel interno, las cláusulas sociales de la contratación pública ofrecen un terreno abonado para la inclusión social y la diversidad. Desde el punto de vista de los ODS, la gestión a medio plazo de la diversidad, puede brindar la oportunidad de importantes dividendos, no sólo demográficos, sino de remesas o riqueza, conocimiento y convivencia y sobre todo, de desarrollo a través de redes, y de reducción de pobreza y tensiones locales, de oportunidades y de negocios en los países emisores.

Campañas como las de Heineken en materia de diversidad, Vicks (en los derechos de las personas transgénero), la reactiva de Google en igualdad de género, o la inclusión de personas con discapacidad continuarán siendo tendencia.

Mención especial merecen el empoderamiento viral de la mujer y las campañas a favor de la igualdad y en contra del acoso sexual. Desde la campaña #MeTOO, REI apoyando a las mujeres con «Force fo Nature», Benetton y su campaña #UnitedbyHalf en la India, hasta el compromiso de la industria de los anunciantes en la prohibición de estereotipos de género en los anuncios como parte de la Global Unstereotype Alliance, el reciente acuerdo en el fútbol noruego a favor de la igualdad salarial o la ley islandesa de igualdad salarial.

La Transparencia gana al reporting. Agotamiento de los rankings y una Rsc cada vez más intuitiva

Los informes de sostenibilidad madurarán hacia una mejor divulgación de los impactos en capital social y natural (especialmente en emisiones y exposición a recursos naturales) con indicadores de desempeño más significativos y que puedan anticipar riesgos.

No obstante, la concienciación y sensibilización vendrán de la mano no de los informes y los rankings —que ya llegan al agotamiento por exceso de oferta— sino de una RSC donde el ciudadano particular tenga cada vez más voz frente a otros grupos de interés más interesados en los informes de sostenibilidad como los inversores.

De ahí que los informes de sostenibilidad, a pesar de la entrada en vigor de la Directiva de Información no financiera, sean importantes, pero cederán paso a la Transparencia, y a una narrativa donde la integración con los grupos de interés, la preocupación por sus inquietudes y la identificación entre el mensajero y el mensaje de la empresa sea cada vez mayor.

Cláusulas sociales y contratación pública

Con la entrada en vigor en España de la nueva ley de contratos del Sector Público[9], la utilización de este tipo de cláusulas en la contratación pública supone un cambio a la hora de entender no solo las políticas sociales, sino también la propia concepción del contrato, en el que antes se dejaban de lado cualquier tipo de aspectos sociales o medioambientales.

Su potencial no sólo por el volumen de contratación de las Administraciones públicas, sino por la importancia de los contratos de estas entidades, y sobre todo, por la aplicación de políticas cercanas al tejido productivo y social, suponen una ventana de oportunidad para la accesibilidad y la discapacidad, en materia de género, en materia medioambiental, o en la inclusión social. No obstante, su aplicación no está exenta de complejidades técnicas y está siendo contestada en algunas administraciones, especialmente comprometidas con un cambio del estatus quo de la contratación.

[9] Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. https://www.boe.es/boe/dias/2017/11/09/pdfs/BOE-A-2017-12902.pdf

Economía alternativa

La economía alternativa en sus diversas modalidades (economía social y solidaria, finanzas éticas, economía colaborativa) dibuja un futuro esperanzador para un cambio en el modelo económico y social que nos ha traído hasta donde estamos.

Si la economía social y solidaria va a encontrar en las cláusulas sociales de la contratación pública un excelente marco de desarrollo y consolidación social y si las finanzas éticas continúan su expansión sin prisa pero sin pausa, en **el caso de la economía colaborativa,** el reciente fallo del Tribunal de justicia de la UE en el caso UBER[10], ha venido a sancionar algo que ya veníamos apuntando hace algún tiempo. La economía colaborativa supuso una burbuja que solo sobrevivirá si premia lo colaborativo frente a lo económico y al beneficio financiero, y donde la base tecnológica tendrá una función primordial frente a la fuerza del trabajo.

La nueva economía debe apostar por unos marcos jurídicos sólidos y globales a la hora de liberar el potencial de todo su ecosistema y aumentar al máximo posible su incidencia social positiva en cuanto a empleo y crecimiento. Junto a ello, y como desafíos generales, el desarrollo futuro de la economía alternativa dependen de algunos factores críticos:

— **La dependencia de innovaciones disruptivas** que solucionen problemas sociales, en medio de un entorno socioeconómico que aumenta las desigualdades a ritmo vertiginoso, y donde el poder de las grandes corporaciones ha secuestrado los valores democráticos y el potencial de la tecnología para salvar barreras de distinta índole.
— **El desafío de vencer resistencias regulatorias y jurídicas** que frenan estos avances y donde los daños raramente son reparados en su integridad.
— **El desafío de educar a una población en un modelo de producción y consumo más cercano a la esencia del ser humano y la ecología**, en una tarea contrarreloj que llevará varias generaciones y donde necesariamente hay que elegir entre coste y valor. Aquí es clave, mejorar la visibilidad de la economía social y el impacto que ésta tiene en la sociedad, para garantizar un conocimiento suficiente que ayude a la formulación de políticas públicas.
— **El desafío generacional**. Se está produciendo lentamente un cambio de mentalidad, pero debemos saber inculcarlos en las generaciones venideras, especialmente teniendo en cuenta las diferencias culturales intergeneracionales. La nueva economía tiene su base social en personas sobre todo de la generación X y principios de la generación Y, pero ¿Sabremos inculcarla a jóvenes de la generación Y y la generación Z, para los que las perspectivas sociales y de empleo son bastante distintas a las nuestras?

Pero sobre todo ha de incidir en varios temas claves:

— Tiene que pasar a la medición de impactos, a través de KPI universales y no propietarios y sobre todo, incidir en la distribución de su valor social bien en sus trabajadores, y/o en las comunidades donde opera.
— Trabajar con entidades financieras para el acceso adecuado a la financiación.
— Y sobre todo, para ganar en escala, tiene que hacer de las alianzas proactivas y transformadoras la llave para la innovación y las redes a largo plazo.

[10] Sentencia TJUE, C-434/15, 9 de febrero de 2018, Asociación Profesional Elite Taxi, http://curia.europa.eu/juris/documents.jsf?num=C-434/15

Economía Circular

Finalmente, el mundo ya no será redondo, será circular o no será. La reciente estrategia de residuos aprobada por la UE[11], es parte de un Plan de Acción en Economía Circular[12], que sin duda marcará los futuros desarrollos nacionales al marcar objetivos obligatorios de reducción y normas actualizadas para reducir la generación de residuos, garantizar un mejor control de la gestión de residuos, fomentar la reutilización de los productos y mejorar el reciclado en todos los países de la UE.

Los objetivos de reciclado de residuos urbanos y de los residuos de envases, el refuerzo de la aplicación de la jerarquía de residuos a través de instrumentos económicos y medidas adicionales para que los Estados miembros eviten la generación de residuos así como los regímenes de responsabilidad ampliada del productor, van a generar sin duda, medidas innovadoras de economía circular, tanto a nivel de eficiencia de recursos como de incentivos para su gestión, junto a nuevos yacimientos de empleo.

Algunos países han presentado ya sus estrategias nacionales en este ámbito, y leyes con incentivos fiscales como en el caso de Navarra en España y están surgiendo multitud de iniciativas que abordan el problema de los residuos en distintos ámbitos: así, el proyecto de recogida neumática de residuos ENVAC, u otras iniciativas nacionales concretas, como la prohibición en el Reino Unido, de las microesferas plásticas en productos cosméticos y una extensión a otros productos, la prohibición de las bolsas de plástico en Kenia o las exenciones fiscales en Suecia a las reparaciones de productos.

Las compañías también han estado involucradas en actividades para abordar el problema, desde el plan de Adidas de fabricar más de 1 millón de zapatos de plástico marino hasta el trabajo de Interface con la pesca o las comunidades en las Filipinas para proporcionarles ingresos adicionales en la recolección de desechos plásticos oceánicos para su uso como materia prima reciclada para sus productos de revestimiento de piso 'Net Effect'.

El desarrollo de procesos industriales y económicos circulares está abonando el terreno para el desarrollo de muchas y prometedoras industrias, que tienen, no obstante, el reto de convertirse en más asequibles para los consumidores. La certificación no contará aquí, sino el desarrollo de tecnologías de producción innovadoras (como las impresoras 3D) y una relación de confianza y empatía con el consumidor, como elementos diferenciadores del producto y claves para su éxito.

En definitiva, todo este catálogo de desafíos muestra que nos enfrentamos a un desarrollo sostenible coral, multitemático, poliédrico que sitúa a todos los actores económicos ante el reto primero, de entender una realidad desde todas sus perspectivas, y donde las sociedades más resillientes serán aquellas que sean capaces, dentro de sus limitaciones, de participar del diálogo, la innovación y la voluntad de progreso.

[11] Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de la Regiones, *Una estrategia europea para el plástico en una economía circular,* COM (2018) 28 final, http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/plastics-strategy-annex.pdf

[12] European Commission, *2015 Circular Economy Action Plan*, http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

¿QUÉ SIGNIFICA «RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA»?

Antonio Argandoña Rámiz
Profesor Emérito de Economía, Ética de la Empresa y Responsabilidad Social, IESE Business School

Las Responsabilidades Sociales de la Empresa

No es un secreto para nadie que hay varias maneras de concebir la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Probablemente cada directivo, consultor o académico tiene su enfoque preferido, pero no podemos decir que haya uno que sea el mejor, ni mucho menos el único: las empresas son sistemas vivos y complejos, que persiguen objetivos muy distintos, de modo que su responsabilidad social será diferente y, además, cambiante. Y esto nos lleva a una primera conclusión, que a estas alturas del artículo puede parecer prematura, pero que debe hacernos reflexionar: no es deseable uniformar las maneras de entender la RSE. El entorno de la empresa y el marco social, cultural y político en que se mueve son suficientemente distintos como para que toda pretensión de uniformidad sea, al menos, sospechosa.

Por la misma razón, hay muchas definiciones distintas de RSE, y no nos pondremos de acuerdo sobre ellas, a menos que sean muy genéricas. Quizás por eso, porque es muy genérica, me gusta la que dio la Comisión Europea en un documento de 2011: «es la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad». Puede aplicarse a otras muchas realidades: partidos políticos, familias, clubes deportivos, administraciones públicas, oenegés… lo mismo que a madres y padres, médicos y pacientes, profesores…, y defraudadores de impuestos, ladrones, corruptos… Pero en esa generalidad está también su limitación: ¿qué es lo que diferencia la responsabilidad social de las empresas de la de las demás organizaciones?

No soy partidario de las discusiones sobre nombres, pero puede ser útil considerar que la RSE reúne los caracteres genéricos de la responsabilidad (la R de la sigla), con los de una responsabilidad no meramente privada, sino social (la S), y aplicada a la empresa (la E).

Las Responsabilidades

La R, la responsabilidad, puede ser algo que otros me impongan a través de una ley (pagar mis impuestos, me parezcan bien o no), o por una presión, convención o influencia (combatir el cambio climático, en el que quizás creo, o quizás no); o algo que yo he acordado con otros, de manera bilateral, como en un contrato o acuerdo, o unilateral, como una promesa que adquiere fuerza para mí aunque no haya autoridad externa que me la imponga; o algo que yo me impongo a mí mismo, como un deber ético, de conciencia: por ejemplo, el compromiso personal de

compensar a mis clientes cuando mi actuación de mala fe les haya perjudicado, aunque esto no sea exigible ante un juez. O sea, cuando hablamos de la RSE podemos estar hablando de responsabilidades de orígenes distintos.

Todas esas responsabilidades producen impactos muy diversos, positivos o negativos, importantes o poco relevantes, inmediatos o a largo plazo, sobre los demás. Y, si aceptamos la definición de la Comisión Europea dada antes, yo soy responsable de todos ellos: de haberlos causado o permitido, de sus consecuencias y de las razones que me movieron a hacerlo o no evitarlo. Pero también hay otros impactos: los que mis acciones tienen sobre mí mismo: porque mis acciones tienen consecuencias en mi salud, en mi economía o en mi entorno, porque generan conocimientos para mí y desarrollan mis capacidades (positivas o negativas) y mis virtudes (o vicios): me cambian como persona y como directivo.

¿De qué es responsable mi empresa? De todos esos impactos, cada uno en su nivel y con sus repercusiones: lo que podemos llamar la RE. Esa responsabilidad se proyecta sobre todos los que deciden y actúan en la organización: primero, los de nivel superior, y luego todos los demás, cada uno según su situación, y probablemente también muchos que están fuera de la empresa pero colaboran con ella, como proveedores, distribuidores, supervisores, reguladores, asesores, auditores… Y no solo sobre las personas, sino también sobre la empresa como organización: porque las actuaciones de esas personas dependen de cómo se diseñen y pongan en práctica la misión, los objetivos, la estructura, las políticas, los incentivos y el día a día.

Por tanto, la RSE forma parte de una amplia gama de responsabilidades, personales y colectivas, compartidas y recíprocas. Forma parte: no es un añadido a ellas. Los que dirigen la organización, por ejemplo, tienen que conseguir una amplia gama de resultados, que va mucho más de la maximización del beneficio: resultados económicos, legitimidad y reputación, un ambiente de confianza y colaboración en la empresa y el desarrollo de las competencias distintivas de las personas, que cambiarán la empresa por dentro, gracias a los aprendizajes de sus miembros (en conocimientos, capacidades, valores y virtudes) y, por tanto, su calidad humana, profesional y moral: la empresa como lugar de convivencia. Dirigir una empresa es conseguir todo eso, y esas son las responsabilidades de sus directivos, que se acaban extendiendo a todos en la empresa, cada uno en su nivel.

Pero esta amplia gama de responsabilidades es la RE, no la RSE. Esta es una parte de la RE, que desde fuera podemos separar, pero no desde dentro: la RSE forma parte de la R del directivo y de la RE de la organización. Un fracaso en la RSE es un fracaso de la RE –aunque un éxito en la RSE puede no ser un éxito en la RE si, por ejemplo, el sistema de incentivos está moviendo a los empleados a actuar de manera inmoral, es decir, está degradando el clima ético de la empresa, lo que tendrá consecuencias en el futuro.

Lo Social en la Responsabilidad Social de las Empresas

La RSE es una responsabilidad social; lo que la diferencia de la RE es la S. ¿Qué significa social, en este contexto? De entrada, que salimos del entorno puramente personal, privado, y entramos en el de las relaciones sociales, referidas al conjunto de la sociedad, o al entorno más próximo de los mercados en los que se mueve la empresa, de las comunidades locales en las que opera o de los colectivos que la componen (propietarios, directivos, empleados, clientes, proveedores…).

Esto puede entenderse de varias maneras. En primer lugar, puede querer decir que la sociedad, o esos entornos sociales más próximos, son los que determinan la RE: la empresa es res-

ponsable de aquello que se le diga desde fuera. Esta es una interpretación frecuente en ciertos ambientes académicos y políticos: son los expertos, los gobernantes o los medios de comunicación los que definen de qué es responsable la empresa. No parece una interpretación correcta, por dos razones. Primera, porque lo que llamamos la sociedad es, a menudo, solo un grupo con intereses particulares, de modo que, por ejemplo, «devolver a la sociedad lo que la empresa ha recibido de ella» puede ser una manera de exigir ventajas para intereses particulares que, además, pueden no tener nada que ver con lo que la sociedad dio antes a la empresa. Hacer donaciones a colectivos desfavorecidos en un país emergente puede servir para lavar la imagen de la empresa, pero nunca puede servir para compensar el daño al medio ambiente causado por su fábrica local.

La segunda razón por la que no parece correcto que sea la sociedad la que especifique los contenidos de la RSE es que, en este caso, la empresa puede no sentirse obligada a atender a esas responsabilidades que se le señalan, más o menos imperativamente, desde fuera. Y su reacción puede ser la plegarse a ellas porque le interesa hacerlo (o sea, mientras su interés no recomiende otra cosa), o tratar de manipular esas demandas sociales, jugando, quizás con la variedad de intereses de los distintos grupos (sindicatos vs consumidores, mercado de capitales vs empleados), o entrar en negociaciones para, por ejemplo, comprar legitimidad a cambio de financiar determinadas acciones sociales. Y esto puede ser aceptable para todos, al menos mientras no haya cambios importantes en el marco de relaciones, porque lo que en una fase de prosperidad parece un acuerdo que beneficia a todos, deja de serlo cuando se presenta una recesión, o cuando una innovación tecnológica deja obsoleta la ventaja competitiva de la empresa, de la que participaban sus empleados, clientes y proveedores.

¿Cómo podemos interpretar la S de la RSE? Cuando un directivo reflexiona sobre las responsabilidades de su empresa, detectará muchas que afectan directamente a la sociedad o a algunos de sus grupos de interés. Pero esa reflexión personal no será suficiente, si tenemos en cuenta que su conocimiento tiene sesgos y que sus preferencias le pueden llevar a actitudes partidistas. La S de la RSE exige que la RSE se defina en diálogo con la sociedad y con los grupos interesados (empleados, entidades financieras, clientes, comunidad local), en el que esas instancias proponen sus deseos, exigencias o expectativas, para que la empresa los valore, desde el punto de vista de su misión y sus fines. De ese diálogo resultará un conocimiento más profundo y detallado de lo que la sociedad demanda: y a partir de ahí, la empresa podrá asumir esas responsabilidades, proponer sus políticas y acciones, solicitar la colaboración de otros stakeholders, elaborar calendarios, trazar planes, ponerlos en práctica y explicar luego lo que ha conseguido y lo que todavía no ha conseguido.

Esto quiere decir que cada empresa debe encontrar su RSE, a partir de aquellas responsabilidades genéricas (la R de sus miembros y su RE como organización) y del diálogo con su entorno, asumirla ante la sociedad y dar cuenta de ella. Y esto irá cambiando en el tiempo, porque cambiarán las personas, los objetivos, los intereses y las circunstancias. La RSE no es un fin en sí misma, sino un medio para conseguir los fines que se derivan de la misión de la empresa como comunidad de personas que trabaja con otras comunidades (mercados, localidades, proveedores, clientes), dentro de la sociedad en general: la RSE no puede desligarse de la misión y propósito de la empresa y de sus actuaciones diarias.

La RSE no se define de una vez para siempre, sino que va haciéndose cada día: se aprende haciendo. Es un itinerario, no un destino. Y, probablemente, los que la dirigen seguirán pensando que, a pesar de sus esfuerzos, queda mucho por hacer para ser, de verdad, una organización

socialmente responsable: es una meta que siempre queda más allá, en el futuro. Lo que no impide que, a menudo, la empresa asuma su RSE como un medio de demostrar a la sociedad que es una entidad impecable, perfecta: un error que puede llevar fácilmente a fingir los éxitos y ocultar los fallos.

CONCLUSIONES

Dijimos al principio que hay muchas maneras de definir la RSE y, sobre todo, de explicar cuáles son las responsabilidades sociales de una empresa en las circunstancias concretas en las que se encuentra. Lo importante es que la empresa, o sea, sus propietarios y directivos, y también sus empleados, asuman su responsabilidad por sus impactos en la sociedad, en los demás y en ellos mismos: su R; luego concretarán esto en el ámbito de la empresa: su RE; y, finalmente, definirán sus responsabilidades hacia el exterior, dialogando con la sociedad, y hacia el interior, con sus grupos de interés, para acabar asumiendo su RSE y poniéndola en práctica.

Así entendida, la RSE es voluntaria, pero no discrecional. Voluntaria, en cuanto que forma parte de los objetivos, estrategias y políticas de la empresa, que están orientados al fin que la organización formula, y que no se le puede imponer desde fuera. Pero no es discrecional u optativa, porque no se pone en práctica según las preferencias o intereses de la dirección en un momento determinado, sino que forma parte de la R que todo directivo debe cumplir, para ser un buen directivo, y de la RE que toda empresa debe cumplir, para ser una empresa excelente y responsable.

La RSE no es un añadido a otras responsabilidades, como ya explicamos. Está anclada en el mismo núcleo del negocio, y no consiste en acciones de filantropía, acción social o voluntariado, que pueden formar parte de ella, pero que no son «la» RSE. Por tanto, debe entrar en la estrategia, en las políticas, en la estructura, en la cultura y en las decisiones diarias.

En la práctica, la RSE actúa en tres niveles. Uno es el instrumental, el de los sistemas de gestión, indicadores, incentivos, auditorías, códigos de buenas prácticas…: necesarios, pero que no definen por sí solos la RSE, y que, si se exagera su importancia, pueden generar prácticas perversas, como reducir la RSE a poner la marca de 'hecho' en un listado de cosas pendientes. Otro nivel es el organizativo: la RSE necesita personas y estructuras que asuman las responsabilidades y las ejecuten, empezando por el consejo de administración y siguiendo por la estructura directiva y operativa, incluyendo sus órganos especializados: director y comité de RSE, auditores internos, etc. Y, finalmente, hay un tercer nivel, el directivo, en el que se decide cuáles son las responsabilidades que se asumirán, qué planes se desarrollarán, qué acciones se llevarán a cabo, etc.: qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y quién ha de hacerlo. Todos estos niveles son necesarios, pero, en definitiva, este último, es el más importante.

Una empresa socialmente responsable es, sobre todo, una empresa que, probablemente, está bien dirigida. Otra cosa es que esto se note en la cuenta de resultados. En principio, cabe esperar que una empresa responsable y bien dirigida sea eficiente e innovadora, cuide las relaciones humanas internas y las relaciones con el exterior, tenga una buena reputación y goce de la lealtad de sus empleados y clientes, y que todo esto permita conseguir buenos resultados económicos. Pero la RSE no garantiza el acierto en las decisiones, ni protege de los altibajos de la coyuntura. En todo caso, no se debe ser responsable «para» ganar más dinero, porque el día en que aparezca la oportunidad de ganar más actuando de forma irresponsable, aquel día renunciará a la RSE… y a la excelencia.

EL PAPEL DE LA UNIVERSIDAD EN EL FOMENTO DE LA RS —UNA REFLEXIÓN DESDE LA EXPERIENCIA RECIENTE—

IRENE BAJO GARCÍA
Profesora Derecho Trabajo y Seguridad Social. Directora Cátedra Responsabilidad Social Universidad Alicante

En las últimas décadas, crece una conciencia ciudadana que percibe que el sistema económico y social, tal y como está configurado actualmente, consume recursos a una velocidad insostenible, y genera inaceptables impactos negativos en materia de desigualdad, reduciendo las posibilidades de llevar adelante una vida digna, en todos los sentidos, a cada vez más ciudadanos.

De esa conciencia social nace la exigencia de que, no sólo las empresas, sino cualquier entidad, vayan más allá de los beneficios, y tome conciencia del impacto de sus actos en un sentido global. Porque las empresas, las entidades, las organizaciones no son un ente aislado, aséptico. Como dice García-Marzá, amoral. Al contrario, son un elemento más de la realidad social, en la que provocan relevantes impactos de todo tipo, laboral, medioambiental y social.

Las entidades más admirables son aquellas en las que la rentabilidad social y la sostenibilidad laboral y medioambiental forman parte de su cultura organizativa, reconociendo sus grupos de interés, respetando los derechos humanos —dentro y fuera de su estructura—, y exigiendo su respeto a colaboradores y proveedores, respondiendo a valores éticos e integrándose en la comunidad que les acoge —sea real o virtual— y a la que habrán de transformar de manera positiva. Bien, pues, eso puede decirse que es responsabilidad social. Y, sin duda, la responsabilidad social forma parte de la gestión de una entidad grande, de una entidad admirable.

Debiera, pues, generalizarse la conciencia de una responsabilidad colectiva, una responsabilidad compartida que atañe e involucra por igual a individuos y entidades. Qué duda cabe que, tratándose de empresas, la rentabilidad económica ha de situarse en la idiosincrasia misma de la actividad de la entidad, y debe ser buscada como objetivo básico de la misma. Pero, la rentabilidad social y la sostenibilidad laboral y ambiental también deben formar parte de la cultura organizativa de las mejores empresas[1].

Las empresas, entidades y organizaciones van adquiriendo —voluntaria o forzosamente— conciencia de que sus acciones, desde la misma decisión relativa a su implantación en un enclave determinado, producen impactos colectivos que van más allá de su cuenta de resultados, de los

[1] Por otra parte, no debe ignorarse que, desde un punto de vista economicista, la gestión socialmente responsable de una entidad se convierte en un valor específico para la competitividad en un mercado global.

dividendos para sus accionistas e, incluso, de la satisfacción de sus clientes. Muy al contrario, las empresas se constituyen en un elemento más integrado en la realidad social de la comunidad en la que desarrollan su actividad, sea ésta física o virtual. Ninguna entidad que desarrolle una actividad productiva o de servicios, lucrativa o no, puede considerarse un ente ajeno a la sociedad en la que se integra, un cuerpo extraño incrustado en no importa qué entorno. Como entidad que provoca cambios en dicho entorno, adquiere de manera inmediata la responsabilidad de que, dichos cambios, resulten positivos. De hecho, la capacidad de las empresas y entidades para resolver problemas sociales es muy amplia, lo que les convierte en agentes clave del cambio social.

No se trata, por otra parte, de llevar a cabo costosas campañas ni de realizar grandes inversiones, lo que convertiría a la responsabilidad social en una especie de coto privado reservado para grandes entidades. Acciones como pagar salarios dignos (por encima de los mínimos legales), fomentar la corresponsabilidad y el voluntariado corporativo, adquirir mercancías a productores locales, fomentar la responsabilidad social entre clientes y proveedores, apoyar la cultura, cooperar con la integración de colectivos en riesgo de exclusión, desarrollar iniciativas educativas, vinculadas a la salud, el patrimonio histórico, o la solidaridad, especialmente si se desarrollan en colaboración con entidades comunitarias arraigadas en el entorno de la actividad empresarial, constituyen sólo algunos ejemplos de lo mucho que puede llevarse a cabo integrando la responsabilidad social a la gestión de cualquier entidad.

Pese a lo dicho, la responsabilidad social se enfrenta a la paradoja de observar que, si bien por una parte se produce ese incremento de una demanda social de comportamiento ético de las empresas, entidades y organizaciones, existen posiciones que cuestionan su utilidad como herramienta para alcanzar sus propios objetivos de mayor justicia social. Entre otros factores, ello se debe a que, como todo concepto que provoca un calado positivo en la sociedad, y, por tanto, una repercusión reputacional positiva, en la medida en que ayuda a mejorar la imagen de una entidad, la responsabilidad social se ha debido enfrentar, prácticamente desde sus orígenes, al peligro de ser manipulada y tergiversada en sus fines, convertida en un instrumento de marketing empresarial al servicio de esa imagen. La utilización *ex purea* del concepto es uno de los riesgos inherentes a cualquier acción que pueda mejorar la imagen de una empresa, entidad o corporación, al que debe hacerse frente desenmascarando imposturas y ofreciendo herramientas que permitan el reconocimiento (en su doble acepción) de verdaderas acciones de responsabilidad social, sin permitir que dicho uso torticero empañe la virtualidad de un concepto que, en pocas décadas, viene consolidándose en la cultura de la gestión de empresas, entidades y organismos, públicos y privados.

Ahora bien, para que la responsabilidad social prospere, precisa de un entorno favorable, para cuya generación no basta con la acción espontánea —y mucho menos esporádica— de la empresa o entidad que adquiere conciencia del impacto de sus acciones sobre la sociedad que le rodea, sino que es necesario que, junto al tejido empresarial, otro tipo de entidades se impliquen en el reconocimiento de las acciones de responsabilidad social, al tiempo que llevan a cabo, ellas mismas, su propio proceso de asimilación de la responsabilidad social en su toma de decisiones. Se trata, por supuesto, y entre otras, de las administraciones públicas, cuyo papel es esencial para el fomento y desarrollo de la responsabilidad social, así como para su reconocimiento y difusión.

No cabría negar, no obstante, que el carácter voluntario preconizado de la responsabilidad social ha desdibujado, hasta fechas recientes, el papel que las administraciones públicas pudieran

o debieran desempeñar al respecto, debido a una errónea identificación entre voluntariedad y autorregulación[2]; primera etapa que, afortunadamente, puede considerarse prácticamente superada.

Al contrario, se va generalizando el consenso en torno a la conveniencia de una intervención de lo público en cuestiones fundamentales para la consolidación de la responsabilidad social, entre otras:

1) **La delimitación conceptual**: pese a que, en la literatura científica parece relativamente sencillo encontrar un consenso básico en torno al núcleo duro de lo que debe constituir el concepto de responsabilidad social, lo cierto es que, a nivel no especializado la autorregulación originaria ha generado una cierta dispersión del concepto que desemboca, entre otros problemas, en la dificultad de identificar buenas prácticas en la materia. Una intervención pública que ofrezca un concepto inequívoco de responsabilidad social permite reducir el peligro de una manipulación intencionada, y, al mismo tiempo, permite afirmar con rotundidad todo aquello que no debe ser considerado responsabilidad social, como es el caso de su identificación con la filantropía, o con acciones de marketing empresarial. Y, a su vez, también permitirá eludir el peligro de que se traslade desde la estructura pública (internacional, nacional, autonómica, local, colectiva, etc) la obligación de cubrir necesidades básicas de los ciudadanos, los cuales son titulares del derecho a la educación, la sanidad, el transporte público, el cuidado del medio ambiente, la protección en el trabajo o el acceso a la cultura, que deben ser garantizados por el Estado, con independencia de cuál sea la valoración o actitud de entidades privadas hacia estos derechos.
2) La generación de un **sistema de acreditación y certificación de la responsabilidad social** que sea objetivo, colectivamente aceptado, científicamente contrastado y fiable. A nivel tanto nacional como internacional deben generarse normas y convenios que otorguen mayor fiabilidad a los sistemas de acreditación de las políticas de responsabilidad social, ofreciendo instrumentos eficaces y objetivos de medición de las acciones susceptibles de ser calificadas como socialmente responsables. Lo cual no excluye, en absoluto, la implicación y colaboración del sector privado en la materia, aportando su mayor experiencia y su *know how* al respecto. Todo ello con el objetivo de que, para el ciudadano, resulte sencillo, prácticamente intuitivo, identificar aquellas entidades susceptibles de ser consideradas socialmente responsables, y de esta manera pueda realizar sus elecciones de consumo, de ocio o de cualquier otra naturaleza con conocimiento y conciencia[3];

[2] En un Estado de Derecho, la mayor parte de los actos que llevan a cabo los individuos que lo componen pueden calificarse de voluntarios, si bien ello no quiere decir que, por una parte, no estén regulados en cuanto a su desarrollo y resultados, y que de los mismos no se desprendan obligaciones para con la sociedad, sin que nada de ello reste un ápice de voluntariedad a los mismos. Por otra parte, no debe ignorarse el hecho de que, conservando su carácter originariamente voluntario, los comportamientos socialmente responsables se convierten en un compromiso para con los grupos de interés, una vez que, la entidad de que se trate, haga públicos sus planes en materia de responsabilidad social.

[3] Ciertamente, el consumo no ha constituido el motor que, los primeros avalistas de la responsabilidad social, intuían que podía llegar a ser. No considero que ello sea tanto el producto de una falta de conciencia social, sino de una suma de factores, entre los que se encuentra la dificultad de la adopción de decisiones de

3) El **fomento y la difusión de la cultura de la responsabilidad social**, propiciando su incorporación a la gestión de empresas, entidades y organizaciones, ofreciendo, facilitando y convirtiendo en accesibles para cualquier entidad, sea cual sea su ámbito de actuación, las herramientas para su implementación; y, como colofón de todo ello, divulgando buenas prácticas que constituyan ejemplos a seguir. A lo que debe unirse, lógicamente, su buen ejemplo, implantando en su propio quehacer diario, el de las propias administraciones públicas, y de manera progresiva, el concepto de la gestión pública responsable, que las lleve a actuar de manera responsable como entidades empleadoras y como prestadoras de servicios.

Es en la creación, desarrollo e implantación de esos marcos colectivos de referencia donde la universidad puede desempeñar una labor relevante, así como en la tarea de impulsar la implantación de la cultura de la responsabilidad social, no sólo entre las organizaciones, sino también y especialmente entre la ciudadanía, como un bien común, como un valor colectivo a preservar.

La pregunta, que cabría hacerse, es la relativa a qué caracteriza a la universidad, como entidad social, que le permita aportar un valor específico a la cultura de la responsabilidad social. La respuesta es sencilla: la universidad presenta una especificidad que difícilmente puede darse en cualquier otra entidad: la acumulación de grandes dosis de talento multidisciplinar al servicio de la sociedad, no sólo entre su profesorado, sino también entre el resto de trabajadores de la misma y, por supuesto, entre su alumnado. Como es sabido, la responsabilidad social tiene un carácter marcadamente transversal, y abarca cuestiones que van desde el voluntariado a los hábitos de vida y trabajo saludables, la educación en valores, el derecho, el medioambiente, la sociología, la filosofía, la igualdad, la salud, el desarrollo local o la comunicación, entre otros. En todos ellos, la responsabilidad social plantea interrogantes tanto en el ámbito de la docencia, la investigación primaria y aplicada y la transferencia de conocimiento. Pues bien, sólo en la universidad pueden encontrarse especialistas de todas las disciplinas, con capacidad y voluntad de colaborar y trabajar juntos para avanzar en investigación, en docencia y en transferencia de conocimiento en materia de responsabilidad social. Y, una segunda característica que difícilmente puede producirse en otro ámbito: la universidad puede y debe ocuparse de mejorar la vida de toda la sociedad, especialmente de colectivos desfavorecidos, aquellos que, por sus circunstancias sociales o económicas, no pueden aspirar a contratar los servicios que precisan al precio ofrecido en el mercado. La universidad, especialmente la universidad pública, se debe a la sociedad, que es quien la sostiene, y especialmente a quienes se encuentran en situación de dificultad.

De este potencial de la universidad, y de la concienciación de que la responsabilidad social constituye un valor a preservar y potenciar por parte de la administración pública, ha nacido y se ha consolidado un doble movimiento en el ámbito universitario en torno a la responsabilidad social, que responde a la división clásica responsabilidad social interna-externa. A la primera estructura debe asignarse la creación de estructuras específicas dentro del organigrama institucional de la universidades, ya sea en forma de Vicerrectorados (como es el caso de la Universidad de Alicante), Secretarías u otros organismos dedicados, específicamente, a la responsabilidad

---

consumo responsables, al no existir identificadores objetivos que permitan seleccionar los productos fabricados o los servicios ofrecidos en base a criterios de responsabilidad social.

social interna, esto es, a la actuación de la universidad como empleadora, consumidora y prestadora de servicios a sus usuarios.

A la segunda, la creación de Cátedras, Institutos o similares, en colaboración con otras entidades, públicas o privadas, que permitan la extensión de la acción responsable de la universidad a todos sus grupos de interés, entre los que se encuentra, como ya he señalado, la sociedad en su conjunto[4]. Así, entre otras actividades, la universidad ha de asumir la de promover, difundir y apoyar iniciativas que puedan aportar diferentes enfoques y perspectivas para el incremento de las acciones de responsabilidad social, así como constituirse en un espacio de aprendizaje, reflexión, investigación, debate y avance en materia de responsabilidad social, en el que participen administraciones públicas, organizaciones empresariales, sindicatos y organizaciones sociales, además de académicos de universidades públicas y privadas especializados o con el deseo de especializarse en la materia.

La labor de la Universidad debe permitir avanzar en una mayor y mejor aplicación de la responsabilidad social a la actividad pública y privada, ofreciendo formación, investigación y transferencia de conocimiento a la sociedad. Bajo estos parámetros, la Universidad ha de proponerse llevar a cabo un conjunto de actuaciones que incrementen el peso de la responsabilidad social en la docencia, tanto universitaria como no universitaria, en los proyectos y trabajos de investigación desarrollados y financiados por la universidad, y en las acciones de transferencia de conocimiento, para las que resulta imprescindible desarrollar un diálogo permanente y productivo con sus grupos de interés, de manera que no sea la universidad quien indique a la sociedad hacia dónde dirigirse, sino que, al contrario, se ponga a su servicio para intentar dar respuesta a las necesidades por ella percibidas, siendo el diálogo con empresas, sindicatos, administraciones, organizaciones sin ánimo de lucro, consumidores y comunidad universitaria, la que habrá de conformar su plan de actuación.

[4] Invito a conocer la modesta labor desarrollada por la Cátedra de Responsabilidad Social de la UA, de reciente creación, a través de su Memoria de actividades, así como de otras Cátedras equivalentes, en las Actas del I Encuentro Cátedras RS; ambos en https://web.ua.es/es/catedra-responsabilidad-social/

Y LE LLAMABAN DIRSE

Miwi Clavera Maestre
Directora General de la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE)

Con permiso de Perales y Mocedades[1], no es que me haya vuelto loca al escoger el título de este capítulo, es que uno de los temas recurrentes entre los profesionales del ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa es la del nombre de la función que dirigen y su propio cargo. No en vano, entre los más de 300 asociados a DIRSE, la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social, tenemos contabilizados más de 30 cargos diferentes que ostentan este tipo de directivos.

Detrás de todos estos «nombres» y «apellidos», tal y como veremos a continuación, hay cuestiones que tienen que ver con la tradición de las empresas en las que se enmarcan, con consideraciones conceptuales y, por qué no reconocerlo, con modas.

Empecemos por lo que podemos llamar los «apellidos» del dirse, o funciones agregadas a la función de RSC que confluyen en una misma persona. Estos añadidos nos dan muchas pistas sobre el origen y aproximación al **concepto de cada entidad.** Así, el dirse puede ser también el titular de **Recursos Humanos**, lo que implica un sesgo hacia los *stakeholder*s internos y normalmente es indicativo de que, en el origen de la función, ésta se vinculó a riesgos relacionados con este grupo de interés. O puede ser el de **Comunicación** si, en cambio, se vincula a los *stakeholders* externos, y en origen, por tanto, a riesgos reputacionales.

También, aunque en menor medida, encontramos agregadas las funciones de:

— **Calidad,** sobre todo en empresas con fuerte componente industrial ligado a procesos, (cuando estas no se han reconvertido en Experiencia de Cliente).
— **Marketing, Relaciones Institucionales o Reputación**, en franco retroceso, debido a las precauciones sobrevenidas por los casos *greenwashing*.
— **Innovación,** por cuanto ambas funciones permiten a las empresas mantenerse a la vanguardia en el mercado, logrando la diferenciación de la competencia.
— **Medio Ambiente**, en aquellas empresas en que este aspecto es un vector clave.

[1] «Y los muchachos del barrio le llamaban loca». Canción compuesta por José Luis Perales e interpretada tanto por el propio Perales como el grupo Mocedades. https://www.youtube.com/watch?v=wbNQkEdDopo

— **Cumplimiento**, últimamente en boga en aquellas empresas que están empezando a formalizar ambas funciones y no disponen de una gran estructura.

Respecto a los «nombres» del dirse, la polisemia existente es fruto del campo de estudio de las ciencias sociales al que pertenecen, en donde los objetos de análisis no están claramente delimitados; de funciones no maduras, a las que todavía les falta recorrido para consolidarse, como es el caso; y de la necesidad de estar constantemente «reinventándose» para adecuarse al frenético ritmo de cambios de nuestras sociedades.

En primer lugar, podríamos hablar del binomio Responsabilidad Social Corporativa (RSC) *versus* Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y de ahí, sus derivados: Responsabilidad Corporativa (RC), Responsabilidad Empresarial (RE), Responsabilidad Social (RS).

El concepto que subyace a todas estas expresiones es el mismo y coincide con la definición de la Unión Europea[2] en la que se basa la del Observatorio de RSC: «*una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general*»[3].

Así, el término **RSC** viene del inglés, elige como sujeto a las «corporaciones» entendidas como grandes conglomerados de empresas y es la expresión preferida por los organismos internacionales. Fue traducido originariamente en español como **RSE**, identificando a la empresa, con independencia de su tamaño o estructura, como el sujeto principal. Sin embargo, dado que «corporación»[4] en castellano también tiene un significado más amplio según el cual incluiría a cualquier tipo de organización, muchos la prefieren a la expresión RSE. En el mismo sentido iría la expresión Responsabilidad Social de las Organizaciones, **RSO**, aunque su uso es todavía minoritario.

Los casos de **RE** y **RC** son elegidos por aquellas empresas que quieren dejar claro que cuando hablan de responsabilidad de la empresa no se refieren sólo a los impactos sociales, sino a todos los impactos de la misma (económicos, sociales y ambientales), queriendo marcar distancias con el antiguo nombre de algunos dirses ya en desuso, Acción Social (**AS**), más ligada a la filantropía.

Los que eligen la expresión **RS** (Responsabilidad Social), sin sujeto, pretenden enfatizar el compromiso de toda la sociedad, sector público, privado y tercer y cuarto sector, así como los propios ciudadanos.

También hay algunos pocos que sustituyen la palabra «Responsabilidad» por la de «**Ética**». Sin entrar en consideraciones profundas y trascendentales sobre el concepto de ética, se entiende que los se decantan por esta opción quieren enfatizar con ella que las empresas, además de sus

[2] «*[…] la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad*». Comisión Europea (2011:7): Comunicación de la Comisión Europea sobre la «Estrategia novada de la UE 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas». http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF

[3] Observatorio de RSC. https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/

[4] «*[…] toda institución social montada en el seno de una sociedad por personas o coaliciones para servir a una serie de fines más o menos explícitos mediante un ordenamiento de la conducta de sus miembros según criterios de jerarquía interna, coordinación imperativa y normas de comportamiento eficaz y de acceso, reparto, participación y exclusión diferenciales a los bienes escasos cuyo control se busca*». GINER, S. & PÉREZ YRUELA, M (1979:13-14): *La Sociedad Corporativa.* Madrid: CIS. http://www.academia.edu/9342464/La_Sociedad_Corporativa

responsabilidades legales, tienen responsabilidades morales con la sociedad, responsabilidades que son voluntarias y no impuestas.[5]

En la actualidad, a estos nombres les ha salido un serio competidor: **Negocio Responsable**. Este término no aporta nada nuevo a la concepción anterior, pero pretende poner énfasis en que la RSC debe ser estratégica y parte del propósito del negocio, y no un aderezo al mismo. Además, persigue revalorizar la función dirse, pues considera que la expresión RSC ha sido tan utilizada y manida que ha perdido la capacidad de entusiasmo necesaria para seguir avanzando.

En segundo lugar, encontramos otros nombres del dirse que tienen que ver con la teoría de los grupos de interés o de base ampliada formulada en 1984 por de Edward Freeman[6], según la cual la empresa tiene que integrar las preferencias a todos sus *stakeholders* para generar valor compartido, y no sólo las de los propietarios, clientes y empleados.

En estos casos, al dirse se le conoce como director de **Relación con Grupos de Interés**, o, más restrictivo, como de **Relaciones con la Sociedad** (en inglés, ***Corporate Citizenship***), cuando pone el acento en uno sólo de los grupos de interés, la sociedad o ciudadanía. Si bien muchas empresas del ámbito estadounidense prefieren esta nomenclatura para sus dirses precisamente por el concepto subyacente, en España estos nombres suelen referirse a sub-áreas dependientes de la función, es decir, subdirecciones en las grandes empresas, como una de las partes intrínsecas de la labor del dirse.

En tercer lugar, encontramos los nombres del dirse más aspiracionales: **Sostenibilidad** y, en menor número, **Desarrollo Sostenible**. Aquí el nombre del dirse se refiere no tanto al modelo de gestión, como a lo que se pretende conseguirse con el mismo: el desarrollo humano sostenible.

El origen del concepto lo encontramos en el Informe Nuestro futuro común[7] presentado en la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de Naciones Unidas de 1984, y según el cual se añade al desarrollo humano el adjetivo *sostenible* para incluir el no comprometimiento «de las necesidades de las generaciones futuras».

Este es un nombre que va en ascenso entre los dirses en España, pero tiene el inconveniente para extenderse, de percibirse como estrechamente vinculado al medio ambiente y, por tanto, presumimos tendrá más aceptación entre aquellas empresas que por su tipo de actividad, tengan que prestar una especial atención a sus impactos ambientales.

El otro tema recurrente en los foros de discusión de la profesión es en qué consiste la función de RSC, o lo que es lo mismo, a qué se dedican los dirses o deberían dedicarse los dirses.

Al respecto, y dado que la función de RSC es ante todo una función directiva (Vives, 2016)[8], lo que abarque dependerá de los intereses y la visión de la empresa y muy especialmente, del pedido que haga el CEO. En este sentido resulta crucial saber en qué etapa se encuentra la empresa respecto al avance de la RSC para entender qué implica esta función en la misma.

[5] Argandoña, Antonio (2009): *La ética personal, los valores y la responsabilidad social corporativa.* Madrid: IESE – Cátedra «La Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0164.pdf

[6] Ver Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

[7] Consultar el Informe Brundtland en: http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm

[8] Vives, Antonio (2016): «¿Se puede profesionalizar la función del directivo de RSE?» *Ágora.* http://www.agorarsc.org/se-puede-profesionalizar-la-funcion-del-directivo-de-rse/

Las etapas que la función RSC está recorriendo en las empresas son las siguientes:[9]

— Etapa ligada a la COMUNICACIÓN: en la que lo más importante es contar lo que la empresa está haciendo y en la que los proyectos sociales y de voluntariado corporativo, junto a los informes de RCS/Sostenibilidad, son los protagonistas del trabajo del profesional de la RSC.
— Etapa ligada a la MEJORA: en este momento, lo que se le pide al dirse es que aporte valor añadido al negocio, pues el CEO empieza a entender el valor estratégico de la RSC. Aquí se trata no sólo de identificar riesgos y proponer medidas de mitigación para los mismos, sino de identificar oportunidades de negocio ligadas al impacto en términos sociales y económicos.
— Etapa ligada a la TRANSFORMACIÓN, en la que la empresa percibe a la RSC como una palanca de cambio ligada con su propósito y estrategia. En este momento, el dirse se convierte en un radar, traductor de lo que ocurre en la sociedad, un captador de megatendencias en una sociedad cambiante, digitalizada y con infoxicación, en la que debe preocuparse de priorizar la información que puede impactar en el negocio y garantizar la sostenibilidad en el largo plazo de la empresa.

Aunque puede apreciarse cierta progresión lineal de estas etapas en muchas empresas, también es cierto que hay algunas que empiezan su andadura en la RSC desde su mismo origen y propósito ligadas a la etapa de «transformación», son las llamadas empresas o *start-up* de «innovación social». La historia nos dirá si se seguirán manteniéndose con el mismo espíritu a medida que consoliden sus proyectos empresariales.

Derivado de lo anterior, acabamos con los tipos de roles que están cumpliendo los dirses en España, tomándole la expresión prestada a Antoni Ballabriga, presidente de DIRSE (2015-2017):

— Un rol que llamaremos vertical o de «primera línea de defensa», en el que se ocupa de los temas que tradicionalmente se asignan al área de RSC y que son: memorias de Sostenibilidad y proyectos de relación con la sociedad a través de proyectos de mecenazgo y de voluntariado corporativo.
— Un rol que llamaremos horizontal, o de «segunda línea de defensa», en el que el dirse actúa como «consultor interno» de otras áreas de la empresa, consiguiendo que la RSC se convierta en transversal.
— Un rol que podríamos denominar «disruptivo», en el que el dirse se convierte en un desafiador constante de la organización para hacer las cosas siempre de una manera responsable y ser cada vez más sostenibles, haciendo de la RSC algo más estratégico y trascendente.

Cabe decir que el tercer rol es más un anhelo que una realidad. Precisamente, la Asociación DIRSE trabaja en pro de la elevación de la función de responsabilidad social y del reconocimiento de este rol más disruptivo del profesional dirse, de manera que se vaya abriendo camino en nuestras organizaciones. Definitivamente nos hemos vuelto un poco locos.

[9] Inspirado en las tres mentalidades sobre la RSC de LOZANO, JM & ABENOZA, S. (2014:11-20): *La RSC ante el espejo*: gestora, profesional y transformadora.

PRESENTE Y FUTURO DE LA RS PARA GOBIERNOS Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Carlos Cueto Cedillo
Técnico Superior de la Administración
Jefe de Inspección de Tributos municipales de Alcobendas
Vocal de la Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA)

La RSC se ha abordado con diferentes variantes terminológicas, que en unos casos han inducido a su limitación al ámbito empresarial (RSE) y en otros a la definición de conceptos tan clásicos como el de bien común o tan contemporáneos como el de desarrollo sostenible, que ya fue definido en el Informe *Bruntdland* de la ONU y que condiciona de forma permanente, tanto a agentes privados como a públicos, en la medida en que sus actividades deben *«satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias»*.

Desde un punto de vista puramente etimológico la raíz helénica «ministrare» se traduce como «servir, cuidar». De este término proviene la palabra castellana «administración», que, al adjuntarle el apellido «pública», su sentido se expande al «cuidado de los asuntos públicos». En un estado social y democrático de derecho como el que se consagra en la Constitución Española de 1978, las administraciones públicas no son propiedad de sus dirigentes sino del pueblo, el titular de la soberanía, y de ahí que su actividad esté sometida a unas normas y principios (legalidad, economía, eficacia, eficiencia, transparencia, etc.) y que respondan ante la sociedad del resultado e impacto de sus estrategias, de sus políticas a nivel económico, social y ambiental para garantizar su viabilidad futura (sostenibilidad).

Hoy en día el papel del sector público no puede restringirse al cumplimiento de la legalidad y en su caso de la exigencia de las tradicionales responsabilidades económico-patrimoniales por sus actuaciones. El «deber ser» alcanza también al ámbito de las expectativas y los valores sociales, que aun sin llegar a estar legislados, vienen a expresar algo más que un estado de opinión, generando incluso reacciones de aceptación y de rechazo a determinadas conductas y comportamientos «corruptos» e incluso «inmorales» de las organizaciones públicas, de sus empleados, cargos y responsables políticos. Así pues, la verdadera legitimación de la administración pública es que su actuación esté ajustada a la legalidad y sintonizada con los valores sociales[1].

[1] Cueto, C. y De la Cuesta, M. (2017): *La administración pública de la responsabilidad social corporativa.* Ed. UNED.

Con el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se refuerza el fundamento y la razón de ser de cualquier organización pública porque su actuación está orientada a la protección de derechos fundamentales y a la administración del interés general a nivel económico, social y ambiental. La RSC está por encima de ideologías políticas en aras del progreso presente y futuro de la sociedad. En la práctica, los gobiernos y administraciones públicas de la Unión Europea han adoptado básicamente diversos roles y líneas de actuación en sus políticas públicas sobre RSC cuyos antecedentes se encontraban en el ámbito internacional a través de distintas convenciones, declaraciones y guías; entre ellas: el Pacto Global de Naciones Unidas, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, la ISO 26000, la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y política social (OIT), las Directrices para Empresas Multinacionales (OCDE) etc.

A nivel de Unión Europea se puede decir que el promotor principal de políticas públicas sobre RSC es la Comisión Europea, y con la última Estrategia de RSE 2011-2014 invita a los Estados miembros a elaborar planes nacionales y les brinda apoyo y seguimiento en la elaboración de los mismos mediante políticas flexibles sobre la materia, en colaboración con las partes interesadas en prácticas responsables y de transparencias para el equilibrio, tanto en los Estados, como a nivel regional y local. La propia Comisión ha facilitado compendios que analizan el avance en las principales líneas de actuación, detallando por cada una lo más relevante realizado en cada país (CE 2011. 2014[2])

En España se ha impulsado un modelo híbrido de RSC, tipo mediterráneo caracterizado por el recurso al acuerdo social y también de tipo centroeuropeo por el recurso a la regulación y las estrategias, además de otras iniciativas de promoción externa e interna de la RSC. La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (EERSE 2014) dirige expresamente su cuarto objetivo a crear un marco o contexto de referencia de carácter homogeneizador y armonizador, acorde a las directrices internacionales en la materia, que no debe implicar necesariamente que se desarrolle un único modelo de RSC aunque si fomentarse por las Administraciones Públicas, cuyas funciones principales según la Estrategia española son:

— Velar para que la asunción de la responsabilidad social por parte de las organizaciones sea real y cumpla con los criterios de materialidad.
— Impulsar la difusión de la RSC para que ésta llegue al conjunto de la sociedad.
— Velar porque la RSC vaya calando en todos los estadios del tejido productivo sin que ello suponga la inclusión de nuevas cargas administrativas o de otra índole.
— Erigirse como ejemplos responsables en todos y cada uno de sus ámbitos de influencia.

A nivel internacional se ha tratado de fomentar una marca España en RSC a través de un Informe en mayo de 2015 del Ministerio de Asuntos Exteriores[3] sobre «Las empresas españolas crean valor: RSC en Iberoamérica», que destaca, entre otros aspectos, la posición de nuestras empresas multinacionales en los *ratings i*nternacionales de RSC. Pero también es necesaria la implicación de las administraciones territoriales para que las posibles actuaciones de las empresas y organizaciones no queden relegadas a iniciativas individuales y se logre el impacto

[2] http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=es

[3] http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/Multimedia/Publicaciones/Documents/EMPRESAS_ESPA%C3%91OLAS_CREAN_VALOR1.pdf

deseado sobre el territorio, ya sea local, regional o estatal. Desde comienzos del siglo XXI se han ido multiplicando las políticas e iniciativas en materia de RSC, no solamente en Comunidades Autónomas, sino también por parte de las Administraciones locales.

El Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social dispone de un Portal dedicado a la EERSE, en dicho portal se reúnen programas, estrategias y acciones de implementación de RSC en diferentes territorios para fomentar el bienestar de los ciudadanos[4]. Hasta ahora son aún escasos los estudios sobre el contenido y alcance de las políticas de RSC y las prácticas de gestión responsable en España. Aunque una mera observación de los portales web autonómicos y locales en España ya permite constatar que al menos ya se publican líneas de acción sobre RSC con distintas prioridades políticas y grado de profundidad y extensión.

En todo caso, las políticas públicas de fomento e incentivo de la RSC no pueden avanzar si el sector público no cumple internamente lo que predica para el resto, con instrumentos de gestión y evaluación de la RSC como se están exigiendo que desarrollen las empresas. Los gobiernos y administraciones públicas tienen un protagonismo esencial para integrar la RSC en las relaciones con sus interlocutores (dimensión externa) y en sus propios sistemas de gestión (dimensión interna) ya que predicando con el ejemplo pueden resultar claves para estimular la gestión responsable de otras entidades de su entorno.

Según los datos que procesa el Observatorio de Contratación Pública[5], ésta representa casi un 20% del PIB de España; lo que precisamente evidencia que puede ser un instrumento de una extraordinaria fortaleza para influir en la forma de actuar de las entidades que quieren trabajar de forma socialmente responsable junto a las Administraciones públicas. En tal sentido, la Directiva de Contratación Pública 2014/24/UE, aprobada por el Parlamento Europeo y el Consejo, estableció que «la contratación pública desempeña un papel clave en la Estrategia Europa 2020, siendo uno de los instrumentos basados en el mercado que deben utilizarse para conseguir un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, garantizando al mismo tiempo un uso más eficiente de los fondos públicos, facilitando la participación de las pequeñas y medianas empresas en la contratación pública y permitiendo que los contratantes utilicen mejor la contratación pública en apoyo de objetivos sociales comunes».

En España la inclusión de consideraciones sociales en la contratación pública no es nueva. Ya se contemplaba en la Ley de contratos de la administración pública de 1995 y se acentuó en las modificaciones de 2007 y 2011, cuando se introdujeron aspectos como la preferencia en la adjudicación de ofertas a empresas que tengan en su plantilla personas con discapacidad o en situación de exclusión social, por ejemplo. De hecho, al hilo de esta normativa, en muchos Ayuntamientos y Comunidades Autónomas ya se dieron normas para incorporar en sus contratos diferentes tipos de consideraciones sociales. Aunque había expirado el plazo para la transposición a nuestro ordenamiento jurídico interno de las Directivas 2014/23 UE y 2014/24UE, y tras un intenso trasiego parlamentario finalmente en el B.O.E. del 9 de noviembre de 2017 se publicó la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público (LCSP), que a excepción de algunos artículos, ha entrado en vigor el 9 de marzo de 2018. Con esta nueva LCSP se ha perseguido incorporar a nuestro ordenamiento la legislación comunitaria en aras de mejorar la

[4] http://www.mitramiss.gob.es/es/rse/eerse/index.htm

[5] http://www.obcp.es/

eficiencia, la transparencia, la igualdad, simplificar los trámites, facilitar la participación de las pequeñas y medianas empresas, los agentes sociales y propiciar el logro de objetivos sociales y ambientales a través de los recursos públicos movilizados en la contratación.

Asimismo, por encima del recurrente debate sobre si la RSC ha de ser algo voluntario u obligatorio, resulta evidente que todas las organizaciones son responsables de su gestión y deben rendir cuentas ante sus grupos de interés y la sociedad en general. Los resultados a nivel de gobernanza y de impacto económico, social y ambiental en una organización pública también deben ser verificados y conformados interna y externamente para garantizar su fiabilidad y cuál es su compromiso en RSC. Cumplir el compromiso de RSC desde el sector público, requiere su impulso mediante normas legales, pero también emprender nuevos enfoques en la gestión pública; aprovechando las fuentes e instrumentos de gestión que ya se utilizan por empresas y otras entidades comprometidas con la RSC y el desarrollo sostenible, aunque en ocasiones su aplicación no resulte sencilla y sea preciso adaptarlas al sector público. Existen ya distintas clases de guías o normas, cada una con su alcance (gobierno corporativo, gestión ambiental, laboral, Derechos Humanos) y enfoque (más centrado en procesos o en resultados, sectorial o global).

Ninguno de los instrumentos técnicos de gestión de la RSC se considera más importante que otro, si bien la Guía ISO 26000 goza de mayor popularidad dado que cuenta con apoyo internacional de todos los grupos de interés y abarca todo el amplio espectro de dimensiones que forman parte de la RSC. Existen numerosos modelos que permiten publicar los resultados de la RSC, que gozan de mucha más popularidad que los de gestión porque aparentemente exigen un esfuerzo menor para aplicarlos. La *Global Reporting Initiative* (GRI) es un referente para informar voluntariamente sobre la RSC e incorpora el efecto experiencia compartida de muchas entidades a nivel internacional. A futuro falta por saber cuál será el grado de aceptación de los nuevos estándares que GRI ha lanzado en sustitución de la guía vigente hasta el momento, la G4. El principal cambio de los nuevos estándares con respecto a la guía G4 es su estructura basada en módulos interrelacionados y que sustituyen ya al G4 en 2018.

El Consejo de la Unión Europea aprobó el 29 de septiembre de 2014 la Directiva sobre la divulgación de información no financiera (*Non-Financial Reporting Directive*; NFR) que implica la modificación de la Directiva 2013/34/EU del Parlamento Europeo y del Consejo del 26 de junio del 2013 en la cual se incluyen los requerimientos de los informes sobre la situación financiera, estableciendo la opción de informar aspectos sociales y ambientales, la diversidad, los derechos humanos y la lucha contra la corrupción para empresas con más de 500 trabajadores. Esta Directiva sobre divulgación de la información no-financiera obliga a las 6.000 empresas más grandes de la Unión Europea a hacer pública información relativa a políticas y herramientas de gestión de riesgos. Dicha obligación entra en vigor a partir del ejercicio fiscal 2017 en toda la Unión Europea y según el Informe sobre la situación de la RSE en España en 2015 publicado por Foretica[6] afecta a unas 700 empresas en nuestro país según las estimaciones valoradas por KPMG.

Como en el caso de las empresas, el sector público también puede desarrollar las cuentas públicas tradicionales para ir incorporando aspectos sociales y ambientales, e incluso llegar a elaborar informes que integren también aspectos sobre buen gobierno corporativo. En España,

[6] http://foretica.org/informe_foretica_2015.pdf

los objetivos de informar sobre la RSC han sido impulsados por vía normativa; pero en la práctica, aún son pocas las organizaciones públicas que informan sobre su RSC, aunque algunas, incluso sin estar obligadas legalmente, lo están haciendo de forma voluntaria. La Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible, ya reguló en España la obligación de elaborar un informe específico de responsabilidad corporativa (art. 39) y lo circunscribe a las sociedades mercantiles estatales y las entidades públicas empresariales adscritas al Estado (art. 35.1. y 2).

Dentro del sector público cabe destacar que el Ministerio de Defensa comenzó a publicar memorias de sostenibilidad en 2009. La Secretaría de Estado de Administraciones Públicas ha presentado incluso un Informe-Memoria sobre la RSC de la Administración General del Estado (AGE), correspondiente a los ejercicios 2013 y 2014. Pero no se trata de un informe sobre la política del Gobierno en materia de apoyo y promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas, sino de que se da cuenta a la ciudadanía y a los grupos de interés de las iniciativas y actuaciones de la AGE en su propio funcionamiento interno.

También la Ley 19/2013 de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno establecía obligaciones de información sobre su gestión para las entidades públicas empresariales, las sociedades mercantiles con participación pública directa o indirecta superior al 50%, fundaciones del sector público y asociaciones, así como a las entidades públicas con funciones de regulación o control sobre un determinado sector o actividad; e incluso para partidos políticos, organizaciones sindicales, organizaciones empresariales y entidades privadas que reciban determinados volúmenes anuales de subvenciones públicas.

A medida que internet se ha ido convirtiendo en un importante medio para comunicar con los grupos de interés se ha despertado un mayor interés social sobre cómo informan las entidades públicas del comportamiento responsable a través de las webs corporativas. La iniciativa de Transparencia Internacional es la que ha aglutinado un mayor número de iniciativas; entre ellas: el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos que publica periódicamente un ranking de «transparencia global» que apunta un cierto voluntarismo en reportar indicadores de gestión en las web de los 110 mayores municipios de España (ITA 2008-2017). A nivel académico se han realizado también en la última década algunos estudios sobre la divulgación de información en las páginas web municipales[7] sobre la base de un cuestionario alineado con *la Global Reporting Initiative.* Otros estudios más recientes se han segmentado según el tamaño o el territorio: por ejemplo, el análisis de la RSC de las grandes ciudades de España líderes en transparencia[8] y el análisis de la RSC a nivel regional sobre municipios de Extremadura[9] y de Murcia[10].

[7] Navarro, A. *et al.* (2017): «Promoting sustainability transparency in European local governments: An empirical analysis based on administrative cultures». Sustainability, Vol. 9, No. 3, 432.

[8] Cueto, C. (2014): *Análisis de la responsabilidad social corporativa de las grandes ciudades de España.* Editorial 3Ciencias-Áreade Innovación y Desarrollo. Alcoy (Alicante).

[9] Nevado, T., Gallardo, D. Sanchez, I. (2016): «Análisis del grado de divulgación de información sobre responsabilidad social en las webs de los principales municipios extremeños», *Auditoría Pública* n.º 67 (2016), pp. 77-92.

[10] Cátedra RSC UMU (2018): Análisis del nivel de RSC de los ayuntamientos de la Región de Murcia. Cátedra de RSC de la Universidad de Murcia. Septiembre 2018.

No obstante, en cuanto a la información soportada en memorias de sostenibilidad son aun excepcionales los casos entre las empresas públicas estatales; cabe destacar el caso de TRAGSA, que ha publicado su memoria según la última versión GRI-G4. También a raíz de la Orden[11] de 29 de septiembre de 2016 se ha regulado al menos un registro y publicación de las memorias de RSC y sostenibilidad en España en el portal Web del Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, dándose así una primera respuesta a la Directiva 2014/95/UE de divulgación de información no financiera. Pero la pieza o instrumento a través de la cual la Directiva fija a las empresas cómo ha de divulgarse la información no financiera o relacionada con la RSC es el denominado Estado de Información No Financiera (ENF), en el que se incorporarán cuestiones medioambientales y sociales, así como relativas al personal, respeto de los derechos humanos y lucha contra la corrupción.

La Directiva 2014/95/UE limita la aplicación de la norma a determinadas grandes empresas y determinados grupos como son las denominadas Entidades de Interés Público, de más de 500 trabajadores empleados y con unos activos superiores a 20 millones de euros y una cifra anual de negocios mayor de 40 millones de euros, básicamente. El ENF habrá de elaborarse y publicarse por estas entidades para los ejercicios que se inicien a partir del 1 de enero de 2017, incluyéndose en el informe de gestión o, en su caso, en un informe separado correspondiente al mismo ejercicio que incluya el mismo contenido y los requisitos exigidos.

Con miras a facilitar la divulgación de la información no financiera por parte de las empresas la Comisión Europea elaboró y publicó en mayo de 2017 unas directrices (metodología) sobre la presentación de informes no financieros, incluyendo unos indicadores clave de resultados no financieros de carácter general y sectorial, teniendo en cuenta las mejores prácticas existentes. En este sentido, en la transposición española de la directiva se mencionan dos iniciativas nacionales sobre indicadores fundamentales financieros y no financieros: la Guía para la elaboración del informe de gestión de las entidades cotizadas de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y el modelo sobre información integrada de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), recogido en el Cuadro Integrado de Indicadores (CII-FESG) y su taxonomía XBRL, referenciado por CNMV.

Todos estos cambios en la información contable afectan en España al contenido de los artículos de muchas normas legales; como los referidos al informe de gestión en el Código de Comercio y en el texto refundido de la Ley de sociedades de capital, así como en lo relativo a la declaración de gobernanza empresarial y hasta en la Ley de auditoría de cuentas. Por ello, se ha aprobado el Real Decreto-ley 18-2017 de 24 de noviembre en materia de información no financiera y diversidad (publicado en reciente BOE del 25-11-2017) que el nuevo fundamento normativo relevante a nivel de *reporting* en términos de Responsabilidad social para las empresas y que se dicta al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.6.º de la Constitución, que atribuye al Estado la competencia exclusiva sobre legislación mercantil. Por tanto, de extensión y alcance mucho más limitado en el seno del sector público. No obstante, la tendencia inexorable a futuro es que a regazo del sector privado, la normalización contable pública siga asumiendo las exigencias

[11] http://www.boe.es/boe/dias/2016/10/01/pdfs/BOE-A-2016-8964.pdf

crecientes para incluir información complementaria sobre RSC, no solo económica, sino a nivel social, ambiental y de buen gobierno.

Todo apunta a que el *reporting* será uno de los temas centrales de la RSC, junto con la lucha contra el cambio climático, la desigualdad y el desempleo y la implicación de estados, empresas y sociedad marcarán la Agenda-Plan nacional sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hasta 2030. Más a corto plazo dar continuidad también al Consejo Estatal de la RSE (CERSE) y al Plan de Empresas y Derechos Humanos… La RSC es un camino irrenunciable, inexcusable para todos los Gobiernos y Administraciones Públicas de España, cualquiera que sea su ámbito competencial o forma de organización.

A través de la innovación emprendedora de modelos de RSC se puede lograr que la gestión pública mejore en su desempeño a nivel económico, social y medioambiental, aprovechando las experiencias y sinergias positivas del sector privado y estimulando así una cultura corporativa público-privada compartida de «buenas prácticas» y «benchmarking». Para ello es fundamental asumir desde el sector público un compromiso compartido con los agentes económicos y sociales, que es toda una oportunidad para construir un presente y futuro mejor, tanto en el entorno inmediato, como global.

REACTIVACIÓN DEL DEBATE SOBRE LA OBLIGATORIEDAD DE LA DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL A RAÍZ DE LA DIRECTIVA 2014/95/EU

Bernabé Escobar Pérez
María del Mar Miras Rodríguez
Facultad Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla

Introducción

La relevancia que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene actualmente en el ámbito empresarial es indudable. Aunque siguiendo a Friedman (1970) existen aún autores que siguen planteando que el objetivo principal en una empresa debe ser la maximización de beneficios y que el único grupo de interés a contentar son los accionistas, cada vez es más amplio el consenso acerca de que las empresas no solo tienen que atender a las expectativas de sus accionistas, sino las de todos sus grupos de interés (Freeman, 1984).

Este último enfoque implica no sólo realizar determinadas acciones o políticas, sino entender que *«hay que devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado»* (Pinillos y Fernández, 2011, p.16). Como consecuencia de ello, las empresas deben realizar una gestión adecuada que tenga en cuenta los objetivos de sus distintos grupos de interés, lo cual implica una comunicación más o menos fluida.

En este sentido, para las empresas comienza a tener sentido el dicho popular que señala que «la mujer del César, no sólo ha de serlo, sino también parecerlo». Es por ello que comienzan a preocuparse por comunicar apropiadamente sus actuaciones en este ámbito a través de diversas vías (Ihlen *et al.*, 2011), entre las que destacan por su amplia difusión, las memorias o informes de sostenibilidad.

El número de empresas que han optado por esta vía de comunicación ha incrementado de forma notable en los últimos años, pasándose de un 64% en 2011 a más del 90% en el año 2017 (KPMG, 2017). Este incremento dio lugar al desarrollo de estándares que pretendían la homogeneización de la información suministrada sobre RSC, entre los que destaca la *Global Reporting Iniciative* (GRI) y la aparición de los informes de aseguramiento, cuya pretensión era verificar la fiabilidad dicha información.

Sin embargo, los numerosos escándalos que se han venido sucediendo —sirva de ejemplo a este respecto Volkswagen y las emisiones de sus vehículos— han deteriorado de manera muy notable la confianza que existía respecto a la información sobre RSC que divulgan las empresas, en su mayoría de forma voluntaria. En particular, porque se trata de compañías empresas gozaban de una buena reputación y presentaban anualmente sus memorias de RSC.

A raíz de ello, cobra más fuerza el debate, tanto en el ámbito académico como entre los responsables públicos, sobre si la divulgación de información sobre RSC debe ser obligatoria o no (Ioannou and Serafeim, 2014).

En este contexto, se promulgó la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, que ha de ser traspuesta obligatoriamente a todos los países miembros. En el caso de España a través del Real Decreto Ley 18/2017 de 24 de Noviembre[1].

Por ello, el objetivo de este trabajo es reflexionar sobre cómo podría ser el impacto de la regulación obligatoria de la información divulgada sobre RSC, basándonos en la trasposición realizada en cada uno de los estados de la Directiva Europea 2014/95/EU y, en particular, si propiciará una mayor utilidad de los informes elaborados para la toma de decisiones.

En consecuencia, este trabajo, además de esta introducción, consta de un apartado segundo en el repasan brevemente los principales argumentos a favor y en contra de la obligatoriedad de divulgar información sobre RSC. En el tercero se sintetizan las alternativas por las que han optado los distintos estados miembros al trasponer la Directiva y, finalmente, se presentan las consideraciones finales.

El carácter voluntario (o no) de la divulgación sobre Responsabilidad social corporativa

El debate sobre la voluntariedad/obligatoriedad de la divulgación de información sobre RSC viene estando vigente desde hace años (Perrault y Clark, 2010; Chauvey *et al.*, 2015) y, en nuestra opinión, no parece que vaya a finalizar en breve.

Está contrastado que muchas empresas se ven presionadas por el entorno en el que operan a publicar un informe sobre sostenibilidad o a llevar a cabo determinadas prácticas de divulgación, ya que no hacerlo podría implicar quedarse fuera del mercado (Miras and Di Pietra, 2018). Se trata, por tanto, de una obligación tácita. Sin embargo, estas presiones son mucho más directas en algunos países en los que se ha obligado a las empresas (en su mayoría cotizadas) a través de disposiciones legales a informar sobre estas cuestiones (Alonso-Almeida *et al.*, 2014).

En este sentido, en una primera aproximación podría afirmarse que las políticas regulatorias crean un ambiente favorable en el sector empresarial que contribuye a fomentar tanto el desarrollo sostenible como la divulgación de información al respecto (KPMG, 2013). En particular, la obligatoriedad provoca un incremento de la información sobre RSC que se comunica en términos de cantidad, además de que posibilita crear medidas estandarizadas y comparables que permiten practicar el *benchmarking* y buscar las mejores actuaciones (Hess, 2007).

Ahora bien, la divulgación obligatoria de información sobre determinadas acciones que son voluntarias podría resultar, al menos, contradictoria (Miras *et al.*, 2015); ya que podríamos encontrarnos con empresas que no realizan políticas de RSC, pero se ven obligadas a informar sobre ello. En este sentido, Utting (2005) señaló además que el hecho de que la divulgación fuera obligatoria podría tener costes en términos de acceso a los mercados y competitividad.

[1] Por el que se modifican el Código de Comercio, el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado en el Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de Julio y la Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas en materia de información no financiera y diversidad.

Por otra parte, el efecto que la implantación de programas de divulgación obligatoria de memorias de sostenibilidad presenta sobre la calidad de la información divulgada no resulta completamente claros (Mobus, 2005). Si empresas que no son socialmente responsables tienen que informar sobre sus políticas de RSC, lo harán porque están obligadas, pero la información que provean tratará de «maquillar» en la medida de lo posible aquello que hacen (y no poner de manifiesto aquello que no hacen o hacen de una manera cuestionable), de forma que la información publicada no será muy útil para la toma de decisiones (AccountAbility, 2003).

Además, imponer la obligatoriedad constituye un verdadero reto para los órganos legislativos. En este sentido, Miras *et al.* (2015) defendieron que la obligatoriedad de publicar memorias de RSC debía ser considerada con cautela en el marco de las estrategias políticas, puesto que esta obligatoriedad podría no ayudar a impulsar el desarrollo sostenible, cometido inherente a la RSC. En esta misma línea, diversos autores (Adams, 2002; Patten, 2002) ya señalaron que en Estados Unidos y Europa, los programas de divulgación obligatoria presentaban el inconveniente de que numerosas publicaciones de memorias de sostenibilidad se hacían solamente para recuperar la legitimidad perdida y/o justificar socialmente las acciones corporativas.

En este sentido, numerosos autores defienden que las iniciativas voluntarias de divulgación suelen ser valoradas más positivamente por los grupos de interés, ya que las entienden como una respuesta de las empresas a sus demandas (Gamerschlag *et al.*, 2011). En contraposición, los críticos argumentan que las memorias de sostenibilidad elaboradas en el seno de las organizaciones, no son más que meros informes corporativos al servicio de las mismas (Livesey y Kearins, 2002), debido entre otras cuestiones a la falta de una normativa que indique sobre que informar y cómo.

Directiva europea 2014/95/EU y su trasposición

El 22 de octubre de 2014 se aprobó la Directiva 2014/95/EU que modificaba la anterior regulación sobre divulgación de información no financiera e información sobre diversidad. Una vez aprobada, los estados miembros disponían hasta el 6 de diciembre de 2016 para realizar la trasposición, si bien ésta se ha realizado con retraso en algunos países, entre ellos España.

La primera cuestión a resaltar sobre la Directiva tiene que ver con la flexibilidad sobre las empresas que estarán obligadas a divulgar información no financiera, ya que se plantea que serán todas las grandes empresas y aquellas que sean de interés público, si bien cada país miembro puede ampliarlas, aunque se descartan explícitamente las pymes.

Asimismo, se permite a los países miembros imponer requisitos a las empresas en tres aspectos del *reporting*: (1) Contenidos sobre los que informar (aspectos e información concreta a incluir en cada uno de ellos); (2) ¿Dónde se debe incluir esta información? (en Informe de Gestión o en otro específico) y (3) Estándar a seguir para informar (pueden basarse en marcos nacionales, europeos o internacionales).

En relación a los contenidos mínimos sobre los que se ha de informar, la Directiva establece que si la empresa no lleva a cabo políticas en ese ámbito, hay que incluir una explicación detallada de los motivos en la información no financiera. Del mismo modo, los países podrán permitir, en casos excepcionales y debidamente justificados por el Consejo de Administración, la omisión de información sobre acontecimientos inminentes o negociaciones en curso, si la divulgación puede perjudicar dicho acuerdo, siempre y cuando esta omisión no suponga un impedimento para valorar la imagen, actividad y resultados de la empresa.

También se deja a elección de los países miembros concretar si será obligatorio verificar la información no financiera, si bien exige que el auditor de las cuentas anuales chequee si esta información ha sido proporcionada por la empresa. Además, cada país miembro tendrá que determinar si se sancionará a las empresas que no cumplan con las exigencias establecidas. Con respecto a su implantación en los países europeos, podemos ver un buen resumen en el documento realizado por CSR Europe y GRI (2017) —Tabla 1—.

Tabla 1. Resumen de la normativa de cada país miembro para *Safe Harbour,* Sanciones previstas e Informe de *Assurance.*

	"Safe Harbour"	**Sanciones previstas**	**Informe de *Assurance***
Alemania	Sí	Sí, explícitas	No
Austria	Sí	Referenciadas	No
Bélgica	Sí	Referenciadas	No
Bulgaria	Sí	Sí, explícitas	Sí
Chipre	Sí	Referenciadas	Sí
Croacia	Sí	Sí, explícitas	No
Dinamarca	No	No	No
Eslovaquia	No	Referenciadas	No
Eslovenia	Sí	Referenciadas	No
España	Sí	No	No
Estonia	No	No	No
Finlandia	Sí	Referenciadas	No
Francia	Sí	No, salvedades	Sí, no para todas*.
Grecia	Sí	Sí, no explícitas	No
Hungría	No	Referenciadas	No
Irlanda	Sí	Sí, explícitas	No
Islandia	Sí	Sí, explícitas	Sí
Italia	Sí	Sí, explícitas	Sí
Letonia	Sí	Sí, explícitas	Sí, no para todas**.
Lituania	Sí	Referenciadas	No
Luxemburgo	No	Sí, explícitas	No
Malta	Sí	Sí, explícitas	No
Noruega	No	Sí, explícitas	No
Países Bajos	Sí	No	No
Polonia	Sí	Referenciadas	No
Portugal	Sí	Sí, explícitas	No
Reino Unido	Sí	Sí, no explícitas	Sí
República Checa	Sí	Referenciadas	No
Rumanía	Sí	Referenciadas	Sí
Suecia	Sí	Referenciadas	No

Adaptado del documento «Member State Implementation of Directive 2014/95/EU: A comprehensive overwiew of how Member States are implementing the EU Directive on Non-Financial and Diversity Information» (CSR Europe and GRI, 2017).
* En el caso de Francia, se establece para las empresas con más de 500 empleados y 100 millones de euros de volumen de negocio o de volumen de activo; **En el caso de Letonia, se establece que debe ser objeto de verificación el informe siempre que esté incluido en el Informe de Gestión Consolidado.

Para analizar el impacto que esta normativa puede tener en la calidad de las memorias y, por tanto, en su utilidad, y teniendo en cuenta la evidencia previa de otras investigaciones, consideramos necesario centrar nuestra atención en los siguientes aspectos:

1) El principio *Safe Harbour* permite a la empresa no informar sobre determinados aspectos si publicar información sobre ello le pudiera afectar negativamente, contando con una justificación aprobada en el Consejo de Administración. Como consecuencia, las empresas podrían utilizarlo para no informar sobre las cuestiones más controvertidas. A este respecto, es necesario poner de manifiesto que tan sólo 6 estados no permiten omitir información basándose en este principio.
2) El establecimiento o no de sanciones a aquellas empresas que no cumplan con la transposición efectuada por cada Estado Miembro es otra cuestión relevante, ya que podría ocurrir que si no se contemplan sanciones explícitas, la divulgación de la información no financiera no sea verdaderamente obligatoria. A este respecto, la mayoría de los países miembros han decidido ligar las sanciones a las ya existentes para hechos similares, mientras que otros han previsto sanciones específicas para los incumplimientos (plazos, contenido, no informe). Tan solo 4 países no hacen mención expresa en su transposición a dichas sanciones: Dinamarca, España, Estonia y Países Bajos.
3) La verificación de la información no financiera con el Informe de *Assurance*, porque si no existe un control sobre los contenidos acerca de los que se informa, no se podría afirmar que más memorias implican mejor información. Sobre este particular, la mayoría de los estados miembros ha decidido que el Informe de *Assurance* no sea obligatorio, por tan sólo 8 los que lo consideran obligatorio, si bien en 2 de estos últimos (Francia y Letonia) tampoco lo es para todas las empresas que han de informar.

Consideraciones finales

A la vista de las trasposiciones realizadas en cada uno de los estados miembros, en una primera aproximación conviene significar que si bien parece que la Directiva Europea 2014/95/EU implicará un incremento de las empresas que elaboran y publican sus informes de sostenibilidad; no es previsible que vaya a ser uniforme dentro de los países de la Unión Europea, ya que los porcentajes de empresas que ya cumplían con este requisito diferían significativamente entre ellos.

Asimismo, habida cuenta de las alternativas elegidas por los distintos países para trasponer e implantar la Directiva, es previsible que los efectos de la misma tampoco vayan a ser homogéneos con respecto a la calidad. En primer lugar, en los países donde existe un menor número de empresas que realizan y divulgan memorias sobre RSC, la repercusión de la Directiva dependerá de los motivos concretos por los que no se hace. En concreto, si no las elaboran, entre otras cuestiones, por factores como la cultura propia del país, la obligatoriedad no tiene porqué conducir a unas memorias con menos calidad. Sin embargo, si no lo hacen por una falta de compromiso real con la RSC, es probable que los informes obligatorios sean menos útiles, ya que las empresas seguirán siendo reacias a informar sobre aquello que no hacen (y deberían) o sobre aquello que hacen mal.

En segundo lugar, el efecto sobre la calidad de la información sobre RSC también va a depender del tipo de trasposición que cada país haya elegido, básicamente en cuanto a las tres características que hemos señalado en el apartado anterior. En este sentido, si no se implanta

ningún mecanismo que permita controlar su calidad, informe de *assurance* o algún otro que se arbitre para evaluar la información que se aporta y/o su claridad, podríamos encontrarnos ante memorias con mucha información, pero de utilidad limitada.

En lo que se refiere a España, hemos de indicar que dado que el nivel previo de divulgación de las empresas obligadas por la Directiva ya era elevado, no se espera que su implantación suponga cambios significativos en cuanto a cantidad. En lo que se refiere a la calidad y utilidad de este tipo de informes, habrá que analizar en un futuro si el impacto resulta positivo, dado que se ha optado por una trasposición que podría calificar como bastante flexible.

Por último, hay una cuestión (o tal vez sea más un deseo) que nos hace mostrarnos esperanzados y consiste en que las grandes empresas españolas sean capaces de contagiar su compromiso con la RSC a las pymes con las que mantienen relaciones mercantiles habitualmente, en particular, aquellas que forman parte de su cadena de valor ampliada. Una vez conseguido esto, por un efecto mimético, iría propagándose al resto de pymes y, de este modo, podríamos convertirnos en un auténtico referente a nivel mundial.

Bibliografía

Accountability (2003). AccountAbility Assurance Standard AA1000.

Adams, C.A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223–250.

Alonso-Almeida, M.M.; Llach, J.; Marimon, F. (2014). A closer look at the Global Reporting Initiative' sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: a worldwide sector analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(6), 318-335.

Chauvey, J.N.; Giordano-Spring, S.; Cho, C.H.; Patten, D.M. (2015). The Normativity and Legitimacy of CSR Disclosure: Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 130 (4), 789-803.

CSR Europe and GRI (2017). *Member State Implementation of Directive 2014/95/EU: A comprehensive overwiew of how Member States are implementing the EU Directive on Non-Financial and Diversity Information*. Disponible en: https://www.csreurope.org/sites/default/files/uploads/CSR%20Europe_GRI%20NFR%20publication_0.pdf

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Times* 13, September 1970, 122-126.

Gamerschlag, R., Möller, K., & Verbeeten, F. (2011). Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5, 233-262.

Hess, D. (2007). Social reporting and new governance regulation: the prospects of achieving corporate accountability through transparency. *Business Ethics Quarterly*, 17, 453-476.

Ihlen, Ø.; Bartlett, J.; May, S. (2011). *The handbook of communication and corporate social responsibility*. John Wiley & Sons, Chichester.

Ioannou, I.; Serafeim, G. (2014). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting: Evicence From Four Countries. *Harvard Business School Research Paper Series*, 11-100.

KPMG (2013): *Carrots and Sticks. Sustainability reporting policies worldwide – today's best practice, tomorrow's trends.* KPMG International Global, Amsterdam.

— (2017). *The road ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. KPMG International Global, Amsterdam.

LIVESEY, S.M.; KEARINS, K. (2002). Transparent and caring corporations? A study of sustainability reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell. *Organization and Environment*, 15 (3), 233-258.

MIRAS, M.M., CARRASCO, A., ESCOBAR, B. (2015). Has the CSR engagement of electrical companies had an effect on their performance? A closer look at the environment. Business Strategy and the Environment, 24(8), 819-835.

MIRAS, M.M.; DI PIETRA, R. (2018). Corporate Governance mechanisms as drivers that enhance the credibility and usefulness of CSR disclosure. *Journal of Management and Governance* (forthcoming).

MOBUS, J.L. (2005). Mandatory environmental disclosures in a legitimacy theory context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal,* 18(4), 492-517.

PATTEN, D.M. (2002). The relation between environmental performance and environmental disclosure: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 763-773.

PERRAULT, E.; CLARK, C. (2010). Should corporate social reporting be voluntary or mandatory? Evidence from the banking sector in France and the United States. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10 (4), 512-526.

PINILLOS, A. A., & FERNÁNDEZ, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207, 5-21.

UTTING, P. (2005). *Rethinking business regulation. From self-regulation to social control. Technology, Business and Society Programme paper 15*. New York: United Nations Research Institute for Social Development.

ESPAÑA, UN PAÍS COMPETITIVO Y SOLIDARIO

Carlos Espinosa de los Monteros
Alto Comisionado para la Marca España y la promoción del español

El progreso social ha ido alcanzando un lugar cada vez más destacado en las agendas de los líderes de gobierno, el sector privado y la sociedad civil. Los ciudadanos de hoy somos exigentes y esperamos que las empresas cumplan con su papel para mejorar las vidas de todos. Nuestro país ha sabido entender esas necesidades y se ha convertido en un referente y modelo a exportar.

España ocupa la segunda posición mundial en calidad y transparencia de la información sobre funcionamiento interno y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) facilitada por las empresas, según el informe de 2017 del *OBS Business School*. Durante los últimos años, España ha sido un ejemplo de prosperidad inclusiva que muestra cómo un desarrollo sostenible y socialmente responsable es compatible e, incluso, refuerza un fuerte dinamismo económico.

Este progreso solo es posible gracias a un alto grado de compromiso y sensibilización de la sociedad española, que ha sabido buscar los referentes internacionales y adaptarlos. Por tanto, el éxito y el gran desarrollo de RSE en España es la consecuencia de una puesta en común de los intereses entre los principales agentes que conforman nuestro tejido económico y que permiten armonizar competitividad y crecimiento con el bienestar social.

Marca España pretende fomentar la integración de la RSE entre empresas españolas como parte de nuestra estrategia de difusión de la buena imagen del país. Tenemos la suerte de contar para ello con un socio como Forética, con el que conjuntamente hemos ido desarrollando programas e informes que han servido para la difusión, dentro de España y en el exterior, de la importancia de la Responsabilidad Social.

España tiene una posición de liderazgo en esta materia y es necesario seguir incorporando este valioso activo en su proyección exterior para fomentar la competitividad de las empresas a la hora de llegar más lejos. Nuestras compañías deben hacer frente a los nuevos retos, tales como la ciberseguridad, la transparencia o la igualdad de género, que es prioritaria en la agenda de las empresas que pretendan ejercer un liderazgo responsable.

La idea de un país competitivo y solidario contribuye a la mejora de la imagen de la Marca España en el exterior y supone un puente de lanzamiento para la internalización de las empresas, facilitando su inmersión en otros países interesados también en el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial. Buscar un papel transformador e inclusivo es indispensable en el nuevo contexto empresarial, pues no podemos permanecer ajenos a la realidad social, sino ser parte de ella.

APOYAR AL EMPRENDEDOR ES UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL

CELIA FERRERO ROMERO
Vicepresidenta Ejecutiva de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (ATA)

Durante mucho tiempo el papel del empresario o emprendedor como individuo ha sido obviado en las diferentes iniciativas y acciones desarrolladas en torno a la responsabilidad social. Durante el siglo XX y hasta ahora hemos dejado a un lado al empresario para centrarnos en la empresa, en la corporación, preferentemente industrial y de gran tamaño, como ente responsable y colectivo en su acción social.

Y si bien, es evidente que dicho progreso ha tenido efectos muy positivos en la interiorización por parte de las organizaciones de las conductas socialmente responsables, lo cierto es que olvidar al empresario individuo o individual como tal, también ha tenido efectos menos positivos.

La responsabilidad social, o siendo más precisa, su medición, divulgación y «rentabilización», sigue siendo algo lejos del alcance del 99,8% de nuestro tejido empresarial, PYMES y autónomos. Cierto que con algunos matices, y grandes esperanzas, que desarrollaré más adelante.

Los orígenes de la responsabilidad social como concepto tienen mucho que ver en esa evolución al margen del empresario individual. En 1953, Howard R. Bowen, considerado el primer teórico de la responsabilidad social, la definía «como el compromiso de los empresarios/emprendedores de luchar por aquellas estrategias, de tomar aquellas decisiones y de llevar a cabo aquellas actividades que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad». A finales de la década de los `60, bajo la influencia de un cambio social turbulento en la sociedad occidental, y debido al auge de las ciencias sociales, las definiciones de responsabilidad social dejaron de enfatizar el papel y la personalidad del empresario para enfocarla en la interacción de la empresa y el sistema socioeconómico.

Y si bien el concepto desde los 80 ha ido tomando cada vez más relevancia y se ha fragmentado para ampliarse hacia cualquier tipo de organización empresarial o no, lo cierto es que la figura del empresario individual, no se ha recuperado. Sólo hay que ver la fuerte contestación social cuando no es ZARA sino Amancio Ortega el que dona dinero para la investigación contra el cáncer. En definitiva, en la evolución de la responsabilidad social se ha evitado la imagen del empresario adinerado y filántropo que estuvo al origen de la misma, por defecto, también del emprendedor/empresario individual que lejos está de esa figura de la revolución industrial.

Pero como antes señalaba hay esperanza. En la revolución digital y los cambios en el propio concepto de empresa y trabajo, el emprendedor está ganando una posición central, y en

dicha transformación también se está ampliando el concepto de la responsabilidad social hacia el emprendedor. Y lo están haciendo en al menos tres áreas.

La primera, quizá la más próxima a la definición de la responsabilidad social focalizada en la interacción de la empresa con sus «stakeholders», es la consideración de **PYMES y autónomos**, que trabajan con la gran empresa como proveedores de la misma, **como parte a la que dirigir acciones e iniciativas de responsabilidad social por parte de la empresa cliente**. Aunque la consideración de los proveedores como «stakeholders» ya existía, en la actualidad estamos presenciando mucha más actividad e iniciativas concretas en este sentido. Un caso destacable son las acciones colectivas impulsadas por empresas con «marca» de soporte y ayuda al sector primario, como ganaderos y agricultores con los que trabajan. Y ello con un objetivo claro, diferenciarse en el trato a sus proveedores con respecto a la relación muy controvertida socialmente de las empresas que comercializan «marcas blancas», con los suyos.

Este ámbito tiene por delante un gran campo de desarrollo. Y si bien, antes de explorar nuevos espacios deberían arreglarse muchos aspectos no resueltos en el trato justo a los proveedores por ejemplo cumpliendo con los plazos de pago, el respeto de precios justos y la no inclusión de cláusulas abusivas en los contratos mercantiles, una de las vías más evidentes de futuro de la responsabilidad social en esta área es la relación de las plataformas digitales con los trabajadores de plataforma autónomos, así como con los pequeños comercios y empresas en los «*market place*».

Un debate sin duda de actualidad, pero que aún no se ha enfocado claramente en términos de responsabilidad social, y creo que de hacerlo se lograrían grandes avances. Entre ellos, el pleno desarrollo del poder digitalizador y de transformación de negocios tradicionales que estas empresas pueden aportar a los autónomos y PYMES que las utilizan, y por otro, los usos de la trazabilidad que aportan estas plataformas para el seguimiento y adecuación de las acciones a necesidades sociales específicas, especialmente en colectivos vulnerables. Estas plataformas pueden hacer un perfilado social y económico en tiempo real al que hasta ahora no se ha tenido acceso.

La segunda, es la relativa al **emprendimiento en la innovación social**. La responsabilidad social como objeto de innovación social se ha convertido en una de las áreas más fructíferas de emprendimiento de los últimos años. Y por ello, son también muchos los años, en los que venimos reclamando desde el reconocimiento del emprendimiento como una de las formas más efectivas de transformación de las sociedades hacia un modelo más sostenible e inclusivo y lo es aún más cuando su actividad principal es la creación de valor social. Las nuevas tecnologías aquí también tienen un papel muy relevante, no sólo por la promoción de comportamientos socialmente responsables a través del diseño de herramientas de fácil uso que permiten al usuario optar por dichas conductas. Ejemplos de ello, todo aquello relacionado con el consumo de energía y movilidad sostenible. Sino también porque son capaces de conformar una herramienta directa de participación de los ciudadanos en distintas estrategias sociales mediante la conformación de redes que superan los tiempos y lugares que antes eran necesarios para coordinar dichas acciones.

Y la tercera y sobre la que desarrollaré más en profundidad. **El fomento del emprendimiento y la ayuda al emprendedor durante todo su ciclo vital como objeto de las políticas de responsabilidad social**. Me referiré aquí a una de las experiencias europeas en la que mi organización está implicada desde hace ya un año y medio, y que va más allá del propio objetivo del proyecto que en estos momentos se desarrolla. El proyecto consiste en la implantación y

desarrollo de los servicios de prevención de quiebra o alerta temprana, llamados «Early Warning», pero es el enfoque de que la sociedad en su conjunto, las grandes empresas, el sector público, bancos, agentes sociales y organizaciones, debe dar soporte al emprendedor entendiéndole como persona, como un ser humano, lo que realmente resulta interesante desde la perspectiva de la responsabilidad social.

Hasta ahora el emprendedor/empresario arrastraba esa imagen antes reseñada de persona adinerada, que debía dar a la sociedad y no recibir de la misma. Esa imagen está al origen de la fuerte estigmatización del fracaso, especialmente en Europa y del abandono total por parte de los servicios sociales y otros mecanismos de soporte del emprendedor que quebraba.

Hace ya diez años el gobierno danés implantó estos mecanismos, conformando una red regional de centros públicos asociados a una red de mentores voluntarios, generalmente grandes empresarios, para dar soporte a aquellos emprendedores que pasaban por una situación de stress financiero o afrontaban cualquier tipo de dificultades en su negocio, incluidas aquellas psicológicas y familiares, que podían arrastrarle a la quiebra. Quiebra, que en todos casos, conllevaba nefastas consecuencias financieras, familiares y personales sobre el emprendedor que se enfrentaba al fracaso.

La metáfora más utilizada en Europa para explicar en qué consisten los mecanismos «Early Warning» es la de hospital de emprendedores. Un servicio de salud del emprendedor, que se inicia por una atención primaria asumida en el caso danés por la propia administración que realiza un primer diagnóstico, y que aporta las soluciones de no conllevar gravedad, y que, en el caso de que si existan dificultades graves, deriva a los especialistas, los mentores voluntarios. Hay tres situaciones que se reseñan. La histérica, es decir que el emprendedor cree que es grave pero se soluciona fácilmente, la del hospital, en el que deberá volver a ser diagnosticado y será tratado por uno o más especialistas, y la de la sección de los paliativos, en las que ayudan y acompañan al emprendedor en la muerte del negocio, que se hace de forma ágil y ordenada para evitar los daños que se producen al dilatar el proceso, por la no aceptación del fracaso. Resumen ese proceso en «Matar a la empresa para salvar al emprendedor».

En Alemania, el modelo surge de una iniciativa puramente privada, aunque con fondos públicos, en los que además del proceso antes reseñado se organizan grupos de autoayuda y existe un servicio psicológico y médico, pues en la gran mayoría de los casos estos emprendedores presentan cuadros de depresión y abuso de alcohol y estupefacientes.

En Bélgica, el sistema también existe pero con un fuerte componente de implicación del sistema judicial. En este caso, los gestores y contables de los negocios tienen obligación por ley de informar al juzgado habilitado para ello cuando detectan riesgo de quiebra. El emprendedor es notificado y debe personarse ante el juez, que interviene de la misma forma que un juez de familia, y determina si debe entrar bajo el tutelaje de los mecanismos de «Early Warning» de carácter público-privado que deberán informar al juez de los avances.

El proyecto consiste en la puesta en marcha y desarrollo de la red como proyecto piloto, y en base a las experiencias de estos tres países, en regiones de Polonia, España, Grecia e Italia, adaptando el modelo al contexto y cultura de cada uno de los países. En la actualidad ya se han atendido a 1500 emprendedores.

Pero lo realmente innovador es que el caso de España, donde se desarrolla entre el Gobierno de la Comunidad de Madrid y ATA, es la decisión de conformar la red de mentores voluntarios a través de la inclusión de este programa en los planes de responsabilidad social de grandes

empresas, grandes bufetes de abogados y corporaciones. Aunque es cierto que según avanza el programa mentores individuales se han ofrecido voluntariamente y de forma gratuita a conformar la red y dar apoyo a los emprendedores en esta situación.

Los programas de apoyo al emprendedor en sus inicios, se han generalizado en la mayoría de las grandes empresas, bancos y organizaciones, pero es la primera vez que el apoyo se centra en la consolidación de los negocios y en compartir el conocimiento y la experiencia de grandes hacia pequeños.

Lo que se busca por encima de todo es que no se pierda el talento ni la experiencia de aquellos emprendedores que han afrontado dificultades y que el fracaso condena en muchas ocasiones a no volver nunca a intentarlo. Pero también conlleva otros beneficios. Evitar la pérdida de empleos, la orientación del modelo productivo hacia empresas que son más competitivas y enfocadas correctamente al mercado, el incremento de la calidad en el servicio de los proveedores, PYMES y autónomos, y la recuperación de recursos públicos que serían irrecuperables en cierres sobrevenidos y con gran acumulación de deudas hacia el Estado. En Dinamarca, por ejemplo, se atienden a 600 emprendedores al año, de los cuáles dos tercios son reorientados y se consolidan y un tercio es llevado al cierre. El Estado invierte 1 millón de euros al año y su estimación de retorno directo es de 60 millones sólo en deudas de Hacienda y SS que no hubieran recurado sin ese tutelaje.

En los sistemas de ayuda al emprendedor se cierra así un parte del círculo inexistente hasta ahora, la prevención. Y ello con el fin de ningún emprendedor llegue a la quiebra con consecuencias insalvables como por ejemplo deudas inasumibles. Aquí también se aplica lo «es mejor prevenir que curar».

Y aunque en ese círculo de ayuda al emprendimiento (nacimiento), prevención (consolidación), procedimientos concursales (cierre) y segunda oportunidad (reemprendimiento), queda muchísimo por hacer, al menos quedan identificados los procesos sobre los que construir estos servicios de apoyo al emprendedor.

El emprendedor ya de por sí es un actor clave en la economía, pues conforma el modelo productivo de los países a través de su innovación, vertebra los pueblos, las ciudades y son especialmente en España, protagonistas de la generación de riqueza y de empleo.

Por tanto, no sólo es una necesidad económica, apoyar al emprendedor y el emprendimiento es una necesidad social y es responsabilidad de todos asumirla.

REFLEXIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

José Ignacio Galán Zazo
Catedrático de Universidad, Universidad de Salamanca

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es uno de los temas y campos de interés más relevantes en los momentos actuales. En realidad, no sabemos si se ha avanzado o se ha retrocedido. La observación me induce a pensar que estamos retrocediendo en lugar de avanzando, en una sociedad crecientemente desorientada, un sistema empresarial descapitalizado, cedido al capital extranjero, y un mundo global de por si agotado. En este sentido, voy a expresar 3 reflexiones concatenadas entre sí: una primera genérica, que muestra cómo la economía vence a la ética en la sociedad actual; una segunda, que se centra en la relevancia de la RSC como mecanismo neutralizador y elemento clave para la adquisición de una ventaja competitiva sostenible, como eje del nuevo paradigma de dirección de empresas. Aunque, múltiple evidencia muestra que este nuevo paradigma apenas se ha implementado. La tercera reflexión consiste en la necesidad de generar un cuerpo de conocimiento sistemático en este campo, que oriente la acción política y empresarial, y no solo en literatura anglosajona sino también en castellano, donde el nivel de creación y de investigación es decreciente y claramente insuficiente. La complacencia es el germen del fracaso. No podemos ser complacientes ante los que vemos. Comenzando por la primera reflexión:

1) Existe una distancia creciente entre la ética y la economía. En paralelo, existe una sensibilización decreciente por parte de la sociedad y las empresas. Hoy en día la ética y la economía son independientes, y la economía le ha ganado el pulso a la ética. Esto conforma una gran debilidad y vulnerabilidad al sistema económico y social actual. Este triunfo de la economía sobre la ética genera enormes desequilibrios, que se manifiestan de forma clara a través de evidencia múltiple: desigualdad, desequilibrios medio ambientales, desequilibrios en el campo de los derechos humanos, creciente endeudamiento estatal, como el propio EEUU, burbujas y empresas en quiebra, desequilibrio entre la economía financiera y la economía real, etc… Es evidente que la lógica económica domina el mundo hoy en día. En este sentido, es paradójico que, en la Internet de la Información, la sociedad en general, sufre de una creciente desorientación, desinformación y desestructuración. Sin ninguna duda, el sistema está agotado y se necesita un «nuevo orden social, económico y medioambiental» con base en la ética y la RSC. Sin embargo, la distancia entre la ética y la economía es de tal mag-

nitud que ni la sociedad ni las empresas son conscientes de la situación límite actual. Caracterizada por la supremacía de las cuestiones crematísticas y cortoplacistas sobre la conjugación del bien público y privado con vistas a la sostenibilidad en el medio y largo plazo. Esta sería una primera reflexión. En esencia, es una necesidad no percibida. La sociedad está desorientada y, ni tiene interés, ni capacidad de análisis, ni de crítica.

2) La segunda reflexión se desprende de la anterior y nos centramos en la consideración de un nuevo paradigma de empresa. Estamos en presencia de un nuevo paradigma de dirección de empresa, pero, por regla general, salvo honrosas excepciones, aún no implementado por las empresas.

Este nuevo paradigma de dirección de empresas se asienta en nuevas ideas y fundamentos, tales como: (a) sensibilización ante los problemas del entorno; (b) introducción del sentido de comunidad y confianza en las empresas, con la finalidad de reducir los costes de agencia y los costes de transacción; (c) mayor capacidad de innovación con base en la responsabilidad para buscar, descubrir y crear soluciones a problemas económicos, sociales y medioambientales; (d) consideraciones de relaciones de largo plazo basadas en la confianza y en la cooperación, y (e) la búsqueda de la creación de valor no solo para el accionista sino también para todos los participantes o grupos de interés que integran la empresa. Es, por tanto, una nueva concepción. Es importante tener presente que los grandes gigantes tecnológicos cuidan estos aspectos, y los incluyen como base fundamental de su misión, estrategia y organización de sus empresas. Sin embargo, en España, por regla general, este nuevo paradigma no ha llegado, y no hay conciencia interna sobre la relevancia de estos temas para la eficiencia, la innovación y la ventaja competitiva de sus empresas en el medio y largo plazo.

Este nuevo paradigma de empresa: (a) compagina el bien común con el bien propio, haciéndolos compatibles; (b) sabe gestionar los clásicos dilemas entre la colaboración y la competencia. Una gestión responsable permite dar cabida a estos dos factores relevantes, clásicamente disociados entre sí en las empresas. Asimismo, (c) permite estimular simultáneamente la eficiencia con el talento y el aprendizaje. Vinculado este último factor con la creación de conocimiento y aprendizaje organizativo, como elemento diferencial de la creatividad, la innovación, y la ventaja competitiva de las empresas en un mundo caracterizado por un cambio sin precedente. Además, (d) este nuevo paradigma permite la gestión simultánea de la diversidad y la uniformidad. La gestión de la diversidad en todas sus manifestaciones, de género, cultural, etc… es relevante en un mundo globalizado caracterizado por cambios disruptivos. En paralelo, es necesario gestionar la estandarización y uniformidad que permita la escalabilidad de las transacciones.

La RSC es el núcleo que permite la vinculación de todos estos aspectos y, por ello, como muestran los gigantes tecnológicos de EEUU, es necesaria para innovar, aumentar la confianza, incrementar la reputación, reducir los costes de agencia y los costes de transacción, e incrementar la escalabilidad con una perspectiva de compromiso de largo plazo y con la consideración simultanea de los factores económicos, sociales y medioambientales. Esta es una nueva visión y un nuevo paradigma escasamente entendido e implementado por las empresas de nuestro entorno.

3) La tercera reflexión es la necesidad de incrementar la generación de conocimiento sistemático en este campo que permita orientar la política pública y la gestión de las empresas. Además, en un terreno global y en un campo como el que nos encaminamos, caracterizado por el cambio digital, la creación y transmisión de conocimientos no solo hemos de hacerlo en inglés sino que hemos de priorizar y dar valor a lo que tenemos, y de un gran valor, que es una lengua de comunicación entre culturas. Por tanto, hemos de priorizar y estimular no solo la investigación y trasferencia de conocimientos en inglés, sino también y de forma absolutamente prioritaria en castellano o español. Es la segunda lengua universal y tenemos que luchar para que siga siendo, ya que otros harán lo contrario. Si perdemos esto perderemos nuestra cultura e identidad como pueblos. La investigación se debe realizar tanto desde una dimensión hipotético deductiva, a la luz de los paradigmas epistemológicos positivistas, como investigaciones inductivas, de casos de proceso en profundidad, a partir de los paradigmas epistemológicos creacionistas y constructivistas. Tan importante y relevante es una investigación hipotético deductiva como una investigación de proceso inductiva. Habría que crear programas de doctorado y de investigación en este campo. Hay importantes teorías en el ámbito de la organización que pueden y deben dar soporte a la construcción de los argumentos, las hipótesis y las medidas de las variables. La relación entre la RSC, la sostenibilidad y el mundo digital son parcelas de conocimiento por crear, y aplicar en ese mundo futuro que está ahí. Muchísimo por hacer en este campo de la creación y transferencia del conocimiento, mucho más allá de la sensibilización que llevamos muchos años haciéndola, desde programas de RSC regionales y Plan Nacional, y que los resultados son prácticamente nulos, cuando no estamos en retroceso.

Hay muchas posibles reflexiones, nos hemos centrado en éstas, vinculadas entre sí: relación ética y economía; nuevo paradigma de dirección de empresas con base en la RSC, y necesidad de investigación y docencia sistemática en este campo de conocimiento. Sin duda, queda un largo camino por recorrer. Ya que nos encontramos en el VIII Centenario de la Universidad de Salamanca, quiero cerrar la presente reflexión en honor a la Escuela de Salamanca, génesis de importantes ideas para la ciencia económica y la sociedad (la RSC) como: los derechos de gentes, el valor de las cosas y el precio justo, el comercio internacional, el interés y la usura, entre otras. DECÍAMOS AYER, DIREMOS MAÑANA.

15 AÑOS PERSIGUIENDO LA SOSTENIBILIDAD —CRISIS GLOBAL Y DÉFICIT DE RSE—

José Carlos González Lorente
Responsable estatal de Sostenibilidad y RSE de CCOO

— Una RSE bloqueada y limitada artificialmente por ciertos actores, que no funciona.
— Y sin embargo, la crisis actual es una crisis de déficit de responsabilidad social de las empresas.
— El enésimo escándalo corporativo ¿hasta cuándo…?
— ¿'Buenas prácticas' o Responsabilidad Social de las empresas?
— Centrémonos: la RSE son los impactos reales de las empresas en la sociedad.
— Liberar el concepto de su secuestro corporativo.
— Un método para transformar la indignación en acción positiva.
— La 'otra' RSE.

'Tómatelo como algo personal'. Una actitud, un compromiso. El libro y la historia de Anita Roddik es una historia paralela a la de la RSE, a la de la evaluación del impacto social de las empresas.

Mucho tiempo ha pasado desde que comenzamos a plantear que el PIB no era la clave para la dirección de este planeta, sino los indicadores de Desarrollo Humano. Mucho tiempo desde que adaptamos ese sistema de medición de la sostenibilidad a las empresas. El PNUD, la Carta de la Tierra, ISO26000, GRI…

Mi buen amigo Ernst, uno de los artífices y pioneros, murió el año pasado. Anita Roddick hace ya más de 10. Accountability, su historia personal en torno al gobierno de su empresa… 'Tómatelo como algo Personal' fue su legado, y también, espíritu de este artículo.

Mucho ha pasado desde el estallido de la actual crisis, y a pesar de las promesas la solemne Declaración del G20 en Washington, siguen sin abordarse los grandes problemas de esta crisis: de la transparencia respecto a los activos tóxicos (de todo tipo) del planeta, a la responsabilidad fiscal de las empresas, pasando por el incremento indecente de las desigualdades, aglutinando todos los problemas.

Y mucho ha pasado desde que participé en la Subcomisión de RSE del Congreso de los Diputados[1], cuyas conclusiones siguen vigentes. De ahí nació el Consejo Estatal de RSE, al que pertenezco desde hace ya ocho años. Tiempo hace de su momento de mayor esperanza: cuando aquella Ley de Economía Sostenible[2], también tan unánime, reforzó sus funciones. Recuerdo aquellos años en los que me volqué en ese trabajo colaborativo de seleccionar indicadores y estándares de referencia (que espero sirva para algo algún día). Y ahora, este tiempo de desesperanza, abandono, desconfianzas, secretos, mentiras, postverdades y aporofobias.

Si algo caracteriza a los sindicalistas es el no abandonar nunca el diálogo, ni la esperanza. Durante todos estos años sí hemos vivido momentos de consensos. Puesto que este artículo no quiere ser uno más, sino intentar reactivarnos, enumeraré algunos:

— La idea de la necesidad de una RSE para una competitividad responsable, lo que siempre hemos conocido como lucha contra el dumping (social, fiscal, laboral, medioambiental).
— La idea de otra RSE que sirva de evaluación y práctica del cumplimiento de las normas. Cumplir con las Normas de la OIT en todas las cadenas productivas y de inversiones, es algo en lo que claramente estamos todos de acuerdo. La dificultad de este reto nos debería poner a todos en marcha.
— Asociar RSE/Sostenibilidad a previsión de riesgos. Riesgos sociales, económicos y medioambientales. Riesgos en y desde las empresas, sobre todo aquellos puede que no tan evidentes, pero que cuando no se tienen en cuenta, puede que en un sector completo, se convierten en sistémicos (energía, finanzas…).
— Visión global. La triple evaluación, también como medida contra el 'lavado verde' (y de otros colores) y la venta de acción social como sustitutivo de responsabilidad.
— La necesidad de un grupo claro de indicadores de referencia.
— La utilidad de la nueva redefinición de RSE basada en la evaluación de sus impactos (sociales, laborales, medioambientales). Tal vez esta redefinición es también causante de cierta reacción a la contra.
— La evidencia del avance de la desigualdad. La evidencia de que los Objetivos de Desarrollo Sostenible no se cumplirán, y menos en nuestro país, con la actual política. Concretemos de una vez la teoría del valor compartido y esa visión de impactos reales (contabilidad, economía…).
— La necesidad de aquello eternamente aplazado: un cambio de modelo productivo, que al final se está dando, pero sin orden ni transición justa.

Pero el sistema de marketing, de defensa de una reputación y confianza perdidas, una competitividad irresponsable incluso en el campo de la ética, están llevando a que los algunos agentes del mundo empresarial que quieren un cambio real sean barridos por una especie de coalición tóxica (tonto el primero que cuente la verdad). Apelamos a lo razonable ante esta situación. Hay

[1] Conclusiones de la Subcomisión RSE del Congreso de los Diputados. Participé mediante dos vías: CCOO y en el CD que entregó como documentación el representante de uno de los partidos políticos, R. Jauregui. https://blogs.servicioscccoo.es/gallery/6/Conclusiones%20Subcomision%20RSE%20Congreso%20Diputados.pdf

[2] Parte del contenido de la Ley 2/2011 de Economía sostenible referida a los indicadores, memorias, RSE… sigue sin reglamentarse. Recopilación: https://blogs.servicioscccoo.es/responsabilidad-social/2011/05/09/la-rse-en-la-ley-de-econom-a-sostenible/

que denunciar con más contundencia todos los trucos. Necesitan un trato. ¿Tendrá que ver esto con la idea de un *nuevo contrato social*?

Hasta ahora, la versión de la RSE no ha servido para democratizar el poder empresarial, sino para reforzarlo. La apuesta de los que se oponen al cambio ha sido que no participáramos, ocupando solos todo el campo de acción. La política, y muchas organizaciones, debido también a la degradación del término RSE, han decidido no actuar, considerándolo un espacio perdido. Creo que es un error y parte de problema (ver el discurso sindical de Sharan Burrow[3] o en otro plano, la Encíclica Laudeato SI[4])

'Demasiado tarde, hemos perdido mucho el tiempo, y seguimos perdiéndolo', comentaba un buen amigo, experto en esta materia, en un foro en el que participo. Los límites del planeta se superaron hace mucho y sólo será posible restablecer el orden natural mediante regulaciones incluso poco democráticas.

Las empresas, como las personas, son capaces de lo mejor, y de lo peor, decía en uno de mis primeros artículos. La emergencia de tener un sistema que evalúe y de credibilidad de la avalancha de buenas prácticas, discursos y propaganda, es evidente.

Es clave insistir en que RSE son los impactos de las empresas en la sociedad, y no su gestión o las prácticas empresariales. Es muy importante que esto se comprenda, y se asuma de una vez. En cierta manera, ganamos la batalla en la redefinición que hizo la ISO26000 (tiempo ha pasado desde que también participé en su largo proceso de gestación. Recuerdo aquél día en el que coordiné a nivel sindical la votación simultanea de todos los comités espejos del mundo, y participé a distancia en la votación española. Por cierto, la parte empresarial y sus fundaciones se negaban a aprobarla) y asumió la Comisión y el Parlamento Europeo. Pero esto no ha sido aprovechado (de nuevo, el efecto perverso de la descoordinación social y acción de lobbies) y hemos vuelto a las andadas de una voluntariedad anti regulatoria, y que sólo acepta 'buenas prácticas' sin absolutamente ningún tipo no ya de control, sino siguiera orientación. Buenas prácticas que para colmo, llegan a utilizar, también en este campo, fondos públicos para beneficios privados, y mayor desorientación de la opinión pública. Domina el márquetin y los discursos sobre reputación.

Esa RSE basada finalmente en la acción social y el clientelismo, fue la que utilizaron las (casi) extintas cajas de ahorros. En cierta manera, su inmensa Obra Social fue su muerte. Utilizaron la venta publicitaria de su acción social en vez de incluir criterios de Responsabilidad Social vinculados al control de riesgos en sus inversiones, participadas y proyectos (la denominada Inversión Socialmente Responsable).

Las empresas implicadas en sucesión de desastres empresariales (con efectos laborales y sociales que llevan incluso a hundir la economía de países completos) parece no tener fin. Para terminar de una vez con este ciclo de impunidad y de degradación de la transparencia sólo habría

[3] «…El fracaso de los gobiernos en la protección de la defensa de los derechos laborales en la economía global ha dejado un gran vacío regulador y ha ayudado a crear una industria de ochenta mil millones de dólares dedicada a la responsabilidad social (RSE) y a la auditoría social…' Discurso de la Sharan Burrow, secretaria general de la Confederación Sindical Internacional en la presentación GRI-G4 2013: https://goo.gl/GTYDjZ

[4] «… la responsabilidad social y ambiental de las empresas suele reducirse a una serie de acciones de marketing e imagen» (Encíclica Laudeato Si -194) https://goo.gl/eVsy95

que analizar los déficits de las memorias de estas empresas fallidas. Esta cuestión es clave, puesto que se sigue desarrollando (legislando) sobre cómo deben elaborar las empresas sus informes. ¿Qué falló en los informes financieros y el sistema de control y auditoria?

El impacto de las empresas en la educación social es enorme. Sobre todo, los medios de comunicación, casi convertidos en oligopolios dependientes de grupos empresariales. La violencia y la mala educación, venden. Tal es el sistema de competitividad irresponsable en el que vivimos.

Una vez se ha extendido la mala educación, combinada la creencia, cada vez más afianzada, de que no hay nada que hacer —todos son iguales; la crisis de credibilidad global—, y con la falta de referentes, es difícil apelar al concepto de consumo responsable y a la responsabilidad individual.

Una RSE limitada no podrá resolver los problemas que vivimos. La solución es no aceptar esos límites, y exigir una verdadera responsabilidad a las empresas y administraciones públicas. Debemos instar a los gobiernos e instituciones a hacer efectivo su Deber de Proteger, denunciar contundentemente la degradación y desvíos de este tipo de procesos (ahora hay una avalancha de iniciativas en torno a la Sostenibilidad y la Compra Pública Responsable. Vemos, alarmados, la contaminación, extendida por conseguidores de todo tipo, a través de esas denominadas 'buenas prácticas'. De acuerdo, hay alguna de interés. Pero muchas veces sirven para extender ideas muy equivocadas que ya vienen construidas por ese sistema de RSE basado sólo en el negocio).

Se ha construido un sistema de competitividad irresponsable entre países, y sus multinacionales, en el que la sociedad civil, y sobre todo las trabajadoras y trabajadores (que con sus sindicatos lógicamente, harán lo posible por conservar sus empleos) somos rehenes. Se llega al punto de que campañas de denuncia o boicot son auspiciadas por otra multinacional.

Tal vez esta sea una versión muy acida y crítica de la situación, pero creo que convendría abandonar de una vez esta actitud tan defensiva y ponernos todos manos a la obra. Tenemos un problema. Todos.

Apelamos al orden, a detener esta locura. Los estados deben dejar de tratar a sus multinacionales como niños mimados y malcriados. Porque en el fondo se trata sólo de esto: un poco de orden, para que los derechos sociales y medioambientales, para que los evidentes avances de la tecnología lleguen a toda la Humanidad y las generaciones futuras.

Está claro que hay una actitud reaccionaria contra una regulación razonable. La oposición a esto está creando una maraña de regulaciones laxas y gatopardianas. Mayor burocracia, que para colmo, son argumentados por el mismo mundo empresarial que ha creado esto como una queja sobre los costes regulatorios.

No hay un espacio donde se más evidencie mejor el avance de la impunidad, de la desigualdad y la degradación de la democracia. No hay un espacio donde mejor podamos aportar nuestros datos sobre desigualdad salarial, la precariedad, la irresponsabilidad subcontratada, sobre la realidad del mundo del trabajo, sobre la Justicia Fiscal. Y al mismo tiempo, no hay mejor espacio para un diálogo positivo, concretado en un proceso de mejora continua basado en indicadores y en la observación de la realidad.

Es desde donde estamos explicando cómo se deteriora la democracia a través del avance de la desigualdad y los procesos regulatorios basados en la acción de unos supuestos y poco democráticos 'grupos de interés'.

Es más que evidente que la autorregulación no funciona. Están demostrando que no son capaces de informar correctamente sobre sus impactos sociales reales. La cuestión era bastante

simple: unos 30 indicadores fundamentales que las grandes empresas deben incluir en sus memorias integradas, para informar correctamente a consumidores, trabajadores, inversores… sociedad en general. Lo ocurrido en el Consejo Estatal de RSE (CERSE), que tendría que haber aportado estos indicadores es una de las máximas expresiones de la ofensiva contra la regulación social de todo el sistema. Ha sido humillante, en palabras públicas de una apreciada consejera no sindical. El CERSE y la Ley de Economía Sostenible eran una posibilidad de cambiar el rumbo, de una salida social y sostenible a la crisis. Desde CCOO lo consideramos una Cuestión de Estado. Pero los estados están cayendo bajo la influencia de intereses socialmente poco responsables. Una visión de Estado basada en un no molestar a las empresas.

Rotos y traicionados todos los consensos, a pesar de nuestra buena voluntad, es imprescindible que la sociedad española conozca lo ocurrido. Ser diplomáticos ya sólo incrementa la impunidad. Es una pena, puesto que seguimos ofreciendo nuestra ayuda al sistema (a los gobiernos y a las empresas), para intentar superar la tremenda crisis global que vivimos. Y hemos, seguimos, seleccionando indicadores de referencia para lo que debería ser un proceso de mejora continua. Muchos de ellos consensuados. Pero luego, esos consensos son arrojados a la basura.

En este tiempo hemos comprobado cómo no solo han promovido legislaciones contra los derechos sociales y laborales, sino que además, han boicoteado un sistema de información sobre los impactos sociales de las empresas, públicas y privadas. En la cuestión de empleo no sólo sufrimos esta inútil reforma laboral, sino que además se ha anulado un sistema para visualizar la aportación de cada empresa a la calidad del empleo. Todo un boicot a la información que deben suministrar al mercado y a la sociedad. ¿Ese es libre mercado? ¿Estamos aún en ese *paréntesis de capitalismo* que citó Diez Ferrán, ex presidente de la patronal española? ¿O es un paréntesis de la democracia?

Me gustaría terminar desde aquí con un rumor: que el CERSE o la RSE no funciona porque sindicatos y patronal no nos ponemos de acuerdo. Aseguro que hemos hecho todo por llegar a un consenso, trabajando además no sólo para asesorar a los poderes públicos, sino para que la sociedad española tenga unos indicadores y criterios sobre esta importante materia. Pero, ante el veto de una parte, una política responsable no debería detenerse. La resistencia, o el miedo, o la dificultad de abordar el cambio (modelo productivo, transparencia efectiva, modelo financiero, energético…) no debería haber bloqueado este proceso.

Algunos indicadores clave que deben incluir estos informes para que se produzca este cambio:

— Información fiscal. Los impuestos reales que pagan las empresas. Para que consumidores, trabajadores, las administraciones públicas (clave el sistema de compra pública responsable), la sociedad en general pueda valorar fácilmente esto, debería aparecer él % real de impuestos pagados, por países (y atención: ya hay iniciativas con la visión de marketing que denunciamos: incluyen y se asignan incluso los impuestos que pagamos las y los trabajadores).
— Información sobre desigualdad salarial. Hemos elaborado una serie de propuestas, ya además las hemos aplicado en nuestro proyecto de referencia[5]. Lo que proponemos en

[5] Proyecto #RSequidad: https://blogs.serviciosccoo.es/responsabilidad-social/category/informe-de-retribuciones/

este aspecto es cierto 'cuadre' de la cuenta de gastos de la empresa, teniendo muy en cuenta un reparto de salarios/gastos en por niveles. Toda esta cuestión está en relación directa con transparencia y derechos consulta e información. Transcendental respecto a la perversión de los incentivos, a apropiación de la empresa por parte de parte de la dirección o el consejo al fin y al cabo respecto a la viabilidad de la empresa.

— Información sobre la gestión del cambio y sobre cómo abordan las empresas los procesos de reestructuración.
— Información sobre la propiedad real de las empresas, entramado societario, social y laboral, mapa de su cadena productiva, destacando la fuerza laboral real de cada empresa (que incluye cada vez más a trabajadoras y trabajadores precarios y casi invisibles. A destacar el abuso actual del concepto de emprendimiento, los falsos autónomos, y los trabajos realizados de manera remota (nuevas realidades del trabajo. Muchas, siniestras: avance de la nueva esclavitud).

Las empresas deberían facilitar esta información de forma homogénea, accesible y comparable. Puesto que se resistirán, los gobiernos deben regular de forma contundente. Y complementar la información con la que ya existe en los registros oficiales o de referencia (multas, faltas, sanciones, denuncias… son indicadores fundamentales). Y la información de los representantes legales y democráticos de los denominados grupos de interés (sindicatos representativos y organizaciones de consumidores de referencia, por ejemplo. Juntos, mejor) debe estar integrada, ya sea en las mismas memorias de las empresas, o en el registro oficial de las mismas (justo lo que no ha hecho el gobierno, incumpliendo la Ley de Economía Sostenible y el mandato del CERSE).

Recuperar el sentido de la Responsabilidad Social de las Empresas, dado el poder casi infinito que han alcanzado las multinacionales, será trascendental para el futuro de la Humanidad. Esto depende de muchas cosas, pero también de nosotros, de que seamos capaces de hacerlo juntos, cambiando la tendencia a la desconfianza y cainismo social que vivimos. El aumento de la desigualdad y la conciencia de los límites del planeta nos dan la razón.

LA CONSTRUCCIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN ESPAÑA

Juan Francisco Montalbán Carrasco
Embajador en Misión Especial para la Agenda 2030

Nuestro país fue un impulsor decidido de la Agenda 2030 desde sus primeros momentos, muy implicado en la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que entroncan fielmente con el espíritu solidario de nuestros ciudadanos y con el mandato de cohesión social que constituye un pilar central de nuestro Estado social y democrático de derecho.

Como firmante comprometido de la Agenda 2030, y de otros textos internacionales que la complementan, como la Agenda de Acción de Addis Abeba sobre la Financiación para el Desarrollo y el Convenio de París contra el Cambio Climático, España ha colaborado en el empeño internacional que fomentará unas nuevas relaciones internacionales basadas en la construcción de un mundo más sostenible, que no deje a nadie atrás, centrado en las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las grandes alianzas, con un triple enfoque social, económico y medioambiental.

La Agenda supone un nuevo paradigma para una elaboración o reorientación de las políticas públicas domésticas e internacionales que contribuya a la consecución de 169 metas específicas vinculadas a los diferentes ODS, que no es ocioso mencionar: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo digno y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables, acción por el clima, vida submarina, ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas, y alianzas para lograr todos ellos. Si nos fijamos en ámbitos productivos, sin ánimo exhaustivo alguno, en el 7 se busca aumentar la proporción de energía renovable y la eficiencia energética. En el 8 se aborda específicamente la promoción del crecimiento económico integrado, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, las condiciones dignas de trabajo, el turismo sostenible, los servicios bancarios… En en el 9, la construcción de infraestructura resiliente, la promoción de la industrialización inclusiva y sostenible, el fomento de la innovación, la mejora del acceso a las tecnologías de información y comunicaciones incluido internet… En el 11 se insta a apoyar los vínculos económicos positivos entre zonas urbanas, periurbanas y rurales. En el 12 se alienta a las empresas a que adopten prácticas sostenibles y a que informen adecuadamente sobre ellas. Un abanico amplísimo, que se completa con la obligación de colaborar en el avance correspondiente de los países en desarrollo a través de nuestra acción exterior y la cooperación para el desarrollo, movilizando recursos y asistencia técnica.

En mayo de 2017 se creó el puesto de Embajador en Misión Especial para la Agenda 2030, para promover la puesta en marcha de la Agenda de desarrollo sostenible en España, y con la

función concreta de ser punto de referencia y conexión del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación en la labor de coordinación interministerial. En julio, la Dirección General de Políticas para el Desarrollo Sostenible, también en Exteriores, entre cuyas competencias figura destacadamente el impulso de las políticas de cooperación internacional para el desarrollo sostenible y la coherencia entre estas en el conjunto de las administraciones públicas. Y en junio de 2018 el Alto Comisionado para la Agenda 2030, bajo la dependencia directa del Presidente del Gobierno, con su correspondiente Oficina de apoyo técnico.

En los primeros momentos de la implementación se hacía indispensable contar con una instancia de coordinación interministerial para el arranque efectivo de la Agenda. Se instituyó a tal efecto un Grupo de Alto Nivel, bajo la presidencia del Ministro de Asuntos Exteriores y de Cooperación, con los de Fomento y Agricultura y Medio Ambiente, Pesca y Alimentación como vicepresidentes, y con todos los demás departamentos integrados en su composición. El Grupo se ha reunido mensualmente y ha dependido de la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos, a la que ha informado periódicamente sobre su labor. Puede invitar, y así lo ha estado haciendo, a representantes de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales y a organizaciones representativas de la sociedad civil. Un Grupo de Trabajo Permanente, más técnico, ha debatido y elaborado propuestas, luego trasladadas al de Alto Nivel para su valoración y eventual aprobación.

El Grupo de Alto Nivel ultimó un Plan de Acción, aprobado en el Consejo de Ministros del 29 de junio, bajo el lema de convertir la Agenda 2030 en un «un proyecto de país». En su propio texto se define como «un documento programático orientado a la acción. Un plan de transición, entre el arranque urgente e impostergable de la implementación de la Agenda, y la formulación de una estrategia de desarrollo sostenible a largo plazo. Un plan de transición, también, entre un gobierno saliente que inició y desarrolló su planteamiento, y un gobierno entrante que pone en el centro de su acción de gobierno los ODS y el desarrollo sostenible«.

En el Plan han quedado claramente expuestas nuestras líneas maestras: diseño de una cartografía de objetivos, metas y responsabilidades por ministerios; planificación de medidas y políticas públicas y preparación de estrategias, especialmente de aquellas que caracterizamos como palancas por su potencial de dinamización en consecución de logros y movilización de esfuerzos del resto de actores; puesta a punto de indicadores y cuadros estadísticos, que clarifiquen la foto fija o línea de base de partida y la evolución en nuestros datos, elemento esencial por cuanto se han construido unos ODS esencialmente cuantificables; reformas legislativas y papel de las Cortes en el impulso y escrutinio del desempeño; coherencia entre instrumentos; interlocución con Comunidades Autónomas y Entidades Locales en el proceso de localización, o asunción al nivel subnacional de sus propios objetivos; esquemas de colaboración con el sector privado, los colegios profesionales, la sociedad civil y las universidades; implicación de nuestra opinión pública, a través de campañas de comunicación divulgadoras y bien dirigidas; una gobernanza de la Agenda que permita la consecución persistente de los ODS y que permee todas las políticas públicas, con especial atención a la colaboración entre las administraciones públicas y a la transparencia y los principios del gobierno abierto, la rendición de cuentas y el seguimiento y evaluación continua. Este Plan desembocará en una nueva estrategia nacional de desarrollo sostenible, que incluirá aquellos componentes económicos, sociales, medioambientales, climáticos y de compromiso global especialmente relevantes en el cumplimiento nacional de la Agenda y en nuestra contribución a los grandes bienes públicos globales. El afán sin duda es arduo pero España cuenta, como país desarrollado, con un punto de partida sólido, que habremos de ir mejorando y sofisticando en aquellos campos que lo precisen.

La construcción de un Plan de Acción se entiende como un proceso abierto a la sociedad, y en tal sentido, durante su elaboración, ha tenido lugar una amplia interlocución y frecuentes encuentros en los que todos los actores sociales han explicado cómo afrontan su propia participación en la senda española hacia los ODS y por supuesto su opinión acerca de este Plan, que naturalmente será objeto de debate intenso en las Cortes Generales.

El ODS 17 se refiere específicamente a las alianzas, en múltiples frentes: finanzas, tecnología, creación de capacidades, comercio, coherencia normativa e institucional, mejora de la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, gestión de datos, vigilancia y rendición de cuentas. En el ámbito internacional las iremos construyendo sistemáticamente, y de forma muy especial con nuestros socios en cooperación, en América Latina y el Caribe, África, Oriente Medio y Asia. El V Plan Director de la Cooperación Española se alinea con la Agenda 2030 y hace del diálogo sobre políticas, la movilización de recursos hacia los países menos avanzados y la aportación a los bienes públicos globales elementos esenciales de nuestra responsabilidad de cooperar más y mejor en nuestro camino conjunto hacia el desarrollo sostenible. Y por supuesto con los Estados miembros de la Unión Europea, que fue muy activa en la maduración y lanzamiento de la Agenda. La UE ha ido asimilando sus principios en varios documentos: la Comunicación de la Comisión sobre próximas etapas para un futuro europeo sostenible (2016), las Conclusiones del Consejo sobre un futuro europeo sostenible y el nuevo Consenso Europeo sobre el Desarrollo (ambos de 2017), y habrá de seguir trabajando para hacer operativos los ODS en todas sus políticas propias y en la mejor coordinación de las nacionales. Todo ello está siendo debatido en un grupo específico de trabajo del Consejo creado recientemente.

El pasado 18 de julio, España presentó ante el Foro Político de Alto Nivel de Naciones Unidas, en su primer Examen Nacional Voluntario, el Plan de Acción con su Anexo estadístico. Supuso una primera rendición de cuentas internacional en la que se mostró la importancia capital que España concede a la Agenda 2030 y la voluntad de construirla a través de un itinerario sin duda largo e intrincado, de gran complejidad, para el que se precisará el máximo acuerdo de las fuerzas sociales y políticas. Una amplia delegación española, presidida por los Ministros de Asuntos Exteriores y de Transición Ecológica, que incluía a representantes de las Cortes y de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales, de la sociedad civil, el sector privado y las universidades, tuvo la oportunidad de exponer los términos precisos en base a los cuales los ODS se situarán en el centro de la acción de nuestro gobierno.

La Agenda es muy ambiciosa, por su vocación estructural, y quiere que todos los países progresen en los 17 objetivos de forma paralela, tanto en sus políticas domésticas como en las de cooperación y en la acción exterior. Cada país debe apropiarse de la Agenda, ver cuáles son los campos de políticas públicas más sólidos y aquellos que han de mejorar, para poder presentar en 2030 un balance satisfactorio. Han quedado ya identificadas aquellas políticas simbólicas y de aceleración y aquellas medidas transformadoras que tienen mayor capacidad de arrastre y desencadenamiento de procesos de desarrollo, a las que por tanto tendremos que dedicar mayores recursos y energías por su potencial multiplicador. Si hubiera que entresacar algunas del ámbito específicamente económico, podrían citarse la prevención y lucha contra la pobreza y la exclusión, las estrategias de economía social y de economía circular, la lucha contra el cambio climático y por la transición energética, y el fomento de la investigación científica y técnica.

Es impresionante, y gratificante, comprobar el impulso que el sector privado español ha dado al concepto de la responsabilidad empresarial. Hasta hace algunos años más vinculado con la filantropía y la reputación, ha evolucionado hacia algo conceptual y prácticamente mucho más complejo,

auténtico y estratégico, que parte de la ética, interpreta adecuadamente las inquietudes de nuestra sociedad, de trabajadores, consumidores y accionistas, y asume su papel en la promoción del crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental, integrando esas variables en todas las esferas del negocio. Una economía avanzada como la nuestra cuenta con empresas modernas y prestigiosas, de todas las dimensiones, en todos los sectores relevantes, a nivel nacional y global, de manera que su asunción de la responsabilidad social corporativa, en su versión más vanguardista, permea todos los ámbitos temáticos y productivos, lo que es tanto como decir todos los ODS.

La Agenda 2030 llama intensiva y frecuentemente a la articulación multinivel y multiactor, y por tanto a aboga por alianzas sólidas que permitan avanzar más allá de la retórica y el voluntarismo. El Plan Director de la Cooperación Española así lo recoge, con frecuentes menciones al sector privado empresarial, por su gran responsabilidad en la promoción de la Agenda, y específicamente en su apartado de cooperación internacional para el desarrollo. Vale la pena destacar que los últimos años se han aprobado una serie de documentos esenciales en los que se pormenoriza esta voluntad de colaboración permanente entre nuestra cooperación y el sector empresarial, como es el Plan de Acción Nacional de Empresas y Derechos Humanos o la Estrategia de la Cooperación Española de Crecimiento Económico y Promoción del Tejido Empresarial. Diversos son los instrumentos a través de los cuales esta cooperación se puede ir construyendo: colaboración para la modernización del sector privado en países socios, para la creación de marcos institucionales de mercado competitivos y eficientes, fomento de la responsabilidad corporativa, asociaciones público-privadas para el desarrollo, proyectos de economía cooperativa y social, colaboración en los ámbitos de innovación y tecnológico, diálogo social… Todos los medios de financiación disponibles han de ser movilizados para conseguir acercarnos a los ODS. La Agenda de Acción de Addis Abeba es muy clara al respecto, y en algunos de ellos, actividad financiera y comercial, inversión, tecnología e innovación, la implicación del sector privado es ineludible.

No puede dejar de citarse la gran labor del Pacto Mundial de Naciones Unidas, la mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo, orientada a implantar principios de desarrollo sostenible en actividades de negocio de las empresas: la avalan casi 13.000 entidades adheridas en 160 países, de las cuales 2.500 en la red española, muy dinámica y comprometida.

La Agenda 2030 supone un cambio profundo de modelo, con la intención de favorecer el crecimiento con prosperidad, justicia y sostenibilidad, que implicará sin duda la modificación de muchos elementos actuales. Parte de la convergencia progresiva y armoniosa entre la defensa medioambiental, la competitividad de nuestras empresas y las oportunidades tecnológicas que brinda esta economía cada vez más innovadora y verde, más azul también, conscientes de los nuevos consensos sociales globales. Y de la fuerza imparable de esta Agenda compartida por todos los países, que apunta a un nuevo modelo productivo, que tenga en cuenta los límites físicos y climatológicos de nuestro planeta. El ODS 17 nos exige el fomento de las alianzas en la esfera pública, público-privada y de la sociedad civil como un ámbito sistémico al que dirigir esfuerzos.

España cuenta con una amplia y sólida tradición en materia de responsabilidad social empresarial, plenamente asumida en nuestro sector privado, dinámica y en evolución. Es conocida además la gran pujanza del sector de la economía social y sus entidades. Es legítimo pensar que a medio plazo responsabilidad social y desarrollo sostenible serán conceptos que irán interactuando, acercándose hacia el de sostenibilidad corporativa, tal vez llegando a una eventual fusión, para convertirse en una forma de actuar plenamente compartida por empresas, ciudadanos y administraciones públicas.

RE-EVOLUCIONANDO LA RSC: GENERAR CULTURA DE RESPONSABILIDAD SOSTENIBLE Y COTIDIANA

Isabel Roser Hernández
Senior Advisor en Liderazgo Sostenible y Gestión Responsable en Hilo Sostenibilidad

Después de más de 15 años paseando por todas las génesis-visiones de la RSC pública, privada e institucional, me gustaría aportar una mirada de observadora privilegiada desde la vocación, para reflexionar y «RE_evolucionar» la RSC, e incluso provocar un debate de si debemos seguir con esta nomenglatura y convertirla de una vez por todas en una cultura organizacional en una forma de ser, hacer y de interactuar como agente de transformación social.

Mucho ha llovido y se ha generado en torno a la definición de la RSC tanto a nivel internacional, europeo y nacional, llegando a un punto donde determinados consensos, al menos en teoría, deberían estar superados.

- Consensos superados: voluntariedad→ arbitrariedad.
- Procesos decisionales participativos/ colaborativos con el universo multistakeholder.
- Recorrido y madurez de actores: perspectiva de competitividad e incluso por sectores económicos.
- Programas de acción «ligado o en tono resolutivo de la crisis» (europea) y del cumplimiento del marco ODS de UN.
- Moderna interpretación de la RSE:
  - El foco se pone en la gestión de RSE, no sólo en los compromisos y las Buenas Prácticas.
  - Por tanto cobran importancia la gestión proactiva de los impactos, no sólo de los aspectos.
  - El enfoque de integración en la gestión de los derechos fundamentales a nivel internacional.

Elaboración propia. Fuente Comunicación UE Octubre 2011 sobre RSC y ODS 2015.

Y donde deberíamos tomar por buena y aceptada en todos los ámbitos la definición más internacionalmente consensuada y aceptada, la de la ISO 26000:2010:

«Responsabilidad de una organización ante los **impactos** que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el **medioambiente**, mediante un **comportamiento ético** y transparente que:

- contribuya al **desarrollo sostenible**, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus **partes interesadas**;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la **normativa internacional de comportamiento** y
- esté integrada en toda la **organización** y se lleve a la práctica en sus relaciones».

Pero ahí está el QUID (esencia o punto clave) de la cuestión y es que debido a que cada uno ha realizado una definición del concepto ha sido una palabra que en estos momentos goza de una consideración «vintage» y denostada, ya sea:

a) por su mal uso: demasiados casos de empresas laureadas por su RSC han sido vapuleadas en la crisis o ejemplo de falta de ética y transparencia… y eso ha hecho daño) o,
b) por su uso incompleto: muy pocas empresas siguen contando con sus grupos de interés, especialmente internos, para hacer CON (construir participativamente y colaborativamente) ellos y no sólo para ellos (de manera «retentiva» para que no se alteren y se conviertan en «grupos de presión»)…
c) por no haber usado bien el concepto de Desarrollo Sostenible, al que se debe como «rostro de contribución desde las organizaciones»: incluso a estas alturas tras 2 años de publicación de los ODS, que revisitaron la esencia del concepto y rescataron su mirada GloCal (acción Local→consolidado a Compromisos Globales).

… Y nos encontramos que a pesar de tener tanto avanzado en todos los planos, en ***nuestra cotidianeidad*** no está presente de manera consistente y por tanto la credibilidad que genera el concepto es baja.

Pero siguiendo con «el QUID» se da una paradoja actualmente: hasta ahora el «mundo de la RSC» era un movimiento de convencidos pero actualmente muchos actores sociales/ ciudadanos están demandando la misma, aunque no la llamen por su nombre, especialmente a través de la exigencia de una mayor transparencia, mejora de la gobernanza y actuación coherente de las organizaciones con sus compromisos y posicionamiento de «buen ciudadano GloCal».

Considero estamos en un punto de inflexión de *una época de cambios a un cambio de época*, donde tenemos una masa crítica aumentada y favorable, para convertir, por fin, las convicciones morales en un movimiento cultural y de desarrollo. Por tanto los impertérritos convencidos deberíamos aprovechar para dejar de ser un movimiento de alternativos y ser la alternativa, aportando nuestra convicción y conocimiento para acelerar la creación de un modelo de SER y HACER en la sociedad por las organizaciones, para construir entre todos (de manera corresponsable) un mundo más justo, solidario y sostenible… pero debemos salir de nuestro «nicho de confort».

Así considero debemos deconstruir o «Re_Evolucionar» cada sigla:

1) «R» de «PreguntaRSE y RespondeRSE» en una época de cambios para un cambio de época
2) «S» de Sostenible, de en, para y con la Sociedad-Ciudadanos
3) «C» de Corporativamente Cotidiana, de Coherente→ Consistente→ Comunicable →Creíble

«R» DE «PREGUNTARSE Y BUSCAR RESPUESTAS» EN «UNA ÉPOCA DE CAMBIOS PARA UN CAMBIO DE ÉPOCA»

Esas preguntas y la búsqueda de las respuestas deben hacerse desde la perspectiva del ciudadano, la persona como centro del pensamiento y las decisiones, ya que su poder individual y de movilización colectiva nunca ha sido (y será) mayor. La Globalización de casi todo, la digitalización de todas las cosas, la 4 revolución industrial y sus efectos en la gestión del capital humano, las redes sociales, el cambio climático… hacen impensable que las empresas no tengan en sus planificaciones estratégicas y en su orientación una mirada más atenta a la sociedad, en la que tener un comportamiento más ético (social, medioambiental y económico) y transparente para poder seguir siendo pioneros, líderes o simplemente vender (captar, en términos de cualquier organización) en el corto plazo. Son «nano-observadas». Como bien dice el Catedrático de Ética Domingo García Marzá (uno de los fundadores, junto con mi admirada Adela Cortina, de la F. ETNOR) *«no se trata de abandonar, emprender una cruzada contra el* ***concepto de RSE*** *sino incluirlo en un marco de ética empresarial, porque la empresa es un agente de justicia y la ética es más significativa ahora que hace 40 años, y no por la corrupción, sino por la globalización. La ética habla de lo que es bueno para todos y eso está muy ligado a la globalización, que tendría que generar una economía más digna»*. El profesor **García Marzá** define la RSE como *«la capacidad de respuesta de las empresas ante la sociedad porque tienen la capacidad de* SER, HACER, DECIR *transformador, de generar una mejor realidad en muchos planos»*. De ***hecho la R tiene mucho que ver*** con la esencia de empRender, de misión transformadora, de generadora de valor social añadido, de diferenciación… una nueva diferenciación en la que de cada vez tiene más peso el valor de transformación social-medioambiental y la consistencia ética de la propuesta, para el modelo de negocio y gestión de riesgos. Todas las tendencias apuntan a que la captación-fidelización de clientes, inversores, talento, proveedores que se conviertan aliados… pasará por un escrutinio de la lealtad y legitimidad social de las organizaciones… y de ahí muy importante la coherencia de compromisos con las acciones y su consistente rendición de cuentas, que no sólo su comunicación.

Por tanto se debe generar un relato de CONFIANZA, basado en hechos (COHERENCIA) que permita responder a cómo tu organización se está posicionando ante los grandes desafíos, de manera responsable (balance + Liderazgo Sostenible con los ciudadanos) y proactiva.

VENDER/CAPTAR MÁS→ Mantener e incrementar confianza/ tener legitimidad social para ser actor cómplice soluciones desafíos Desarrollo GloCal Sostenible

«S» DE SOSTENIBLE, DE EN, PARA Y CON LA SOCIEDAD-CIUDADANOS

El calificativo social de «S» ha sido crucial y *«refleja el resultado de un recorrido, que en pocos años, ha cambiado el ecosistema de las relaciones del mundo empresarial y, por consiguiente, el lugar que ocupan los diversos actores. Lo que ha cambiado, en definitiva, es la articulación de <<lo social>>»*[1].

[1] Tras la RSE. La RSE en España vista por sus actores. Inst. Innovación Social de ESADE. 2007. Editorial Granica.

Cierto es que el calificativo que esa «S» va más allá de la tradicional «cuestión social» referida a la actividad empresarial, calificativo que se empleaba para acompañar a sustantivos como pacto, diálogo, acuerdo y otros parecidos… y además configuraba un universo de protagonistas, desde el «conflictivo», conocidos y de relaciones. Y como indica el profesor Lozano de Esade y su equipo en «Tras la RSE», *recordar esto no responde a un prurito historicista, sino que nos permitirá comprender mejor uno de los transfondos del debate sobre la RSE: hasta qué punto la «RSE» se plantea como una especie de continuación o de superación de este proceso histórico…* donde lo SOCIAL se ha amplificado en todas las dimensiones (geográfica, multiactor…) y por tanto dificulta más el generar el entramado mutuamente favorable de relaciones entre empresa y sociedad-ciudadanía, y que además no debe «empañar» ni ser coartada de la importancia/ prioridad, para la estabilidad social y económica, que tienen los logros sociales y las buenas prácticas laborales (Una vez más la COHERENCIA).

Podríamos decir que esta «S» ahora es más Social-Ciudadana, con una mirada holiStica, más ligada al concepto amplio de Sostenibilidad o de transformación sostenible. Y uno de los avances que considero se aprecia actualmente es la de escribir el compromiso de Liderazgo basado en el Desarrollo Sostenible considerando el «marco» de referencia y de trabajo que suponen los ODS de Naciones Unidas y sus metas, que tienen su expresión en términos GloCales, y que marcan una hoja de ruta muy completa y transformadora de contribución social y medioambiental. Además de ello en su objetivo 17 se nos marca el método ineludible para su consecución «Las Alianzas Multiactor» que implican una mirada holísitica exponencial no ya sólo por los aspectos, sino también en los métodos, bañados por un espíritu colaborativo, participativo y de innovación social. Ahora bien, un **gran reto** sigue siendo:

a) Superar o estar preparados para pasar de las tradicionales relaciones sociales, fundamentadas en la resolución de conflictos y por tanto empañadas de innumerables prejuicios entre todos los actores, (cultura/ método de acuerdos)
b) y tejer unas relaciones constructivas basadas en la consecución de una solución colectiva a un reto común que tiene una perspectiva de transformación/ innovación social, donde se suman esfuerzos para multiplicar/ acelerar impactos (cultura/ método de alianzas)

«C» DE CORPORATIVAMENTE COTIDIANA, DE CAMBIO, DE CIRCULAR, DE COHERENTE→ CONSISTENTE→ COMUNICABLE→ CREÍBLE

Con esta «C» estamos hilando ya fino, y ciertamente a la misma es a la que quiero darle el toque más reconvertido y «modernizado». Por dos razones: una porque esa C siempre ha sido la polémica, que si empresarial, que si corporativa e incluso hubo una tendencia a eliminarla y dos, porque considero que tiene su peso y valor «actualizado» y más que nunca. Esta «C» conlleva mucho peso, hablamos aquí de la importancia de las actitudes y no sólo de las aptitudes y de no confundir los fines con los medios: La Sostenibilidad es el medio no el fin para el Liderazgo y la Gestión Responsable… Ello nos dota de un marco al que ser consistentes y sobre el que poder evaluar la coherencia, que nos da la confianza tan básica en las relaciones sociales y humanas para poder construir y existir. Es la palanca que nos ayudará a generar ideas para tener un mundo mejor y además para generar nuevas oportunidades de generación de riqueza (pe: Economía Circular-Colaborativa). Según el Sr. Goirigolzarri en el prólogo del libro de Jeffrey Sachs «La Era del Desarrollo Sostenible» *«más allá de cualquier avance tecnológico, el elemento fundamental*

para generar cualquier cambio se encuentra en la voluntad del ser humano. Muchas veces tendemos a pensar en la tecnología como el fin; si conseguimos un cierto nivel tecnológico, nuestra sociedad será más avanzada… No obstante, esto es un error; realmente, la tecnología es solo una palanca con la que poder poner en marcha las ideas. Este sí es el elemento fundamental del cambio en una sociedad… Y las ideas y las prioridades de nuestra sociedad sí han cambiado claramente en los últimos años».

Algunas prioridades reformuladas:

… Según el último estudio RepTrack España 2017, en el perfil de la empresa reputada la calidad de los productos y servicios ofertados sigue siendo la dimensión dominante, pero de cada vez más tiene un protagonismo más compartido con las dos dimensiones «responsables» del desempeño reputacional: la integridad (ética, buen gobierno y transparencia) y la ciudadanía (entendida como la inversión social y el cuidado al medio ambiente).

… En la misma línea en el Approaching the Future 2017, indica que según las tendencias en reputación es importante el cuidado de los empleados como activo fundamental de prescripción de marca, esmerarse en las métricas reputacionales y su gestión pasando más del dato al insight (información valiosa y lectura inteligente) y el apostar por generar (SER) una marca con conciencia, más ética y humana, donde el propósito cobra mucha relevancia si se manifiesta con gestos consistentes al mismo que generan valor en la sociedad y se configuran a través de la escucha y creación colaborativa con los ciudadanos.

… El 97% de los CEO cree que la Sostenibilidad es importante para el éxito futuro de su negocio.

… Según el estudio de la Agencia ATREVIA sobre la «Generación Z» (más allá Millenials), ésta se mueve por la justicia, no concibe que no pueda haberla: no entienden que no se respete el medio ambiente, no entienden que no se comparta (economía circular y colaborativa… no quieren poseer quieren usar)… Y esta es una gran oportunidad para que haya un mundo mejor.

… Según los estudios de tendencia de Marca, los ciudadanos quieren marcas-corporaciones que mejoren sus vidas y las vidas de quienes les preocupan/ ocupan… Las marcas no venden productos, venden conciencias (Ramon Arteta —Millward Brand—).

En definitiva más que nunca debemos obviar la «nueva C»… porque incluso es lo que dota de más sentido de actualidad a nuestra querida RSC.

Conclusión

Es decir detrás de esas «siglas», RSC, que pueden estar tan denostadas en estos momentos se esconde toda una vida propia, y son el resultado de un recorrido de muchas vocaciones encontradas, escándalos que movilizaron a los actores hacia forjar cambios sistémicos y a poder escribir una nueva manera de construir sociedad-ciudadanía. A pesar de lo que pueda aparentar quisiera trasladar que siento una especial motivación, ya que actualmente existe un contexto ciudadano favorable (especialmente por esa olvidada a veces «C») que demanda y puede contrastar esa Consistencia y Coherencia que dará fortaleza al concepto, al propósito tras las siglas «RSC» y que mejorará la confianza en los actores. Por lo que animo a que sigamos con ese optimismo responsable, que siempre nos ha caracterizado, empujando que hay otra manera de SER y HACER Empresa y Sociedad y a ser una verdadera alternativa la RSC (actualizada y bien entendida) de construir una mejor sociedad entre todos.

LA REVOLUCIÓN DEL PROPÓSITO: RSE, CONEXIÓN ENTRE PROGRESO SOCIAL Y ECONÓMICO

Ana Sainz Martín
Directora General de la Fundación SERES

Según predicciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la población del planeta podría alcanzar los 9.500 millones de personas en el año 2075. Además del reto de aumento de la población nos enfrentamos a más desafíos, como el de una sociedad que tiende a ser cada vez más compleja y tecnificada. El fenómeno de internet es seguramente el elemento que caracteriza el comienzo del siglo XXI. Su desarrollo espectacular, sin parangón, ha tenido y tiene efectos notables tanto en el aspecto social como en el plano económico. Estamos en una sociedad cada vez más informada, con más recursos a su disposición. Esto nos convierte en consumidores y ciudadanos cada vez más exigentes, más conocedores de lo que nos rodea.

En SERES (Fundación y Empresa Responsable) también hemos dado pasos decididos en este sentido. Apostamos por nuevas narrativas, conocemos la importancia de una hábil gestión de los entornos complejos, del uso constante de la tecnología para dirigir el presente y exploramos oportunidades de futuro, siempre basadas en un propósito. En un entorno regulado por consumidores propietarios de sus datos, el valor diferencial ya no estará en el acceso a los datos o los algoritmos, sino en ganarse la confianza y el consentimiento de los clientes. Un modelo de negocio sostenible y responsable no depende tanto del tipo de empresa sino del compromiso que tiene con la sociedad.

Vivimos en un mundo convulso y cambiante, con la incertidumbre como uno de los denominadores comunes. Tiempos en los que es posible afirmar que gracias a los avances tecnológicos la IA puede batir a campeones humanos de juegos de estrategia milenarios como Go o poner en marcha centros de datos de alta eficiencia.

En un retrato robot de este mundo hiperinformado, volátil, incierto, complejo y ambiguo, dos investigadores del MIT que más han profundizado en el cambio tecnológico y su impacto económico y social, como Andrew McAfee y Erik Brynjolfsson (*Machine Platform Crowd*, 2017) identifican tres aspectos de la revolución digital moderna: debemos repensar la integración de la relación cerebro humano y máquina, productos y plataformas y núcleo y multitud. En los tres casos pueden ser más innovadoras las segundas partes de cada binomio: la máquina, las plataformas y la multitud y también cabe destacar que hay implicaciones masivas (de nuevo en las tres) sobre la forma en la que gestionamos las compañías y nuestras vidas.

Un cambio de paradigma que tiene, por supuesto, un impacto en la sociedad y que ya quedaba de manifiesto en el Foro Económico de Davos de este año: tenemos el reto y la necesidad

de no dejar a nadie atrás, la IV Revolución Industrial no debe ser sinónimo de exclusión o de división de las sociedades entre ganadores y perdedores. En realidad, no estamos hablando de tecnología y negocio, sino de personas.

Si pensamos en otra de las derivadas fundamentales de la ecuación de un futuro en transformación y uno de los activos de las compañías —la confianza—, es interesante examinar los resultados que arroja el último Barómetro de Confianza de Edelman, apreciamos que la desigualdad en la confianza crece: existe una diferencia de 15 puntos entre la confianza del público informado y la de la población general, un incremento de tres puntos en el último año. El 53 % de los encuestados cree que el sistema no funciona para ellos, el 15 % de los participantes piensa que el sistema funciona y el otro 32 % se muestra indeciso. Los tres atributos más importantes para construir confianza en una empresa son: tratar bien a los empleados, ofrecer productos y servicios de alta calidad y escuchar a los clientes. Son factores que todavía más a aquellos que creen que el sistema no funciona. La crisis de confianza demanda un nuevo modelo operativo en el que se escuche a todos los grupos de interés y se confíe en los empleados para liderar la comunicación. El modelo más idóneo pone a las personas en el centro, aunque no se trata de un planteamiento «para las personas» sino «con las personas».

Seguramente es un territorio que en términos de liderazgo requiere habilidades de un líder responsable ambidiestro, que pueda maniobrar entre el corto y el largo plazo, para generar más adelante un efecto transformador en la organización. Precisamente por esta razón, creo que es esencial invitar a los líderes empresariales a que tengan un papel más activo como ciudadanos globales, a que se conviertan en una pieza clave en el cambio cultural, para contagiar su visión responsable al resto de la organización y lograr empresas cada vez más excelentes.

La propuesta de valor de las compañías ya no es la misma que hace años. Es imprescindible que la inclusión del compromiso social tome peso en el propósito de la compañía y el foco esté en las personas. Es evidente que las estrategias de la relación de la empresa con la sociedad están experimentando una evolución progresiva. Cada vez, resulta más habitual ver el paso hacia la visión global de las corporaciones, la redefinición de colaboración de las industrias en oportunidades de desarrollo global y el nacimiento de alianzas estratégicas con otras organizaciones.

En otras palabras, las empresas buscan crear actuaciones sociales perdurables en el tiempo, eficientes, que multipliquen el impacto y que conviertan el compromiso social empresarial en oportunidades. El propósito corporativo es, sin duda, una herramienta imprescindible para vertebrar y afianzar la narrativa del modelo de negocio en tiempos de incertidumbre. De hecho, los directivos españoles creen que tener un propósito corporativo claro es rentable y contribuye al negocio de la compañía. Esto redunda en negocios más sostenibles, negocios excelentes. En cambio si pensamos en clientes o consumidores, sabemos que demandan y desean adherirse a proyectos responsables. Los datos de longevidad de las empresas que muestra la revista *Fortune 500* ya nos daban también pistas de que los valores del pasado no se mantienen en el futuro cercano nos lo demuestran. En muchas compañías el 80% del valor de las empresas ya se explica por los intangibles. El diálogo con los grupos de interés permitirá a las empresas percibir de forma directa como les afectan los retos sociales y la búsqueda de soluciones a esos retos, a partir de la repercusión que tienen en la estrategia de la compañía, genera valor compartido. En definitiva estamos ante compañías que miran al largo plazo, sostenibles y estimuladoras del cambio.

Sabemos que las organizaciones no se van a diferenciar en el futuro solo por la calidad del servicio o del producto, sino por su identidad, sus valores únicos, su propósito o su conexión

con la sociedad, que serán los que, en definitiva, marquen la diferencia y hablen por sí solos. Es ambicioso, puede provocar recelos, pero conocemos que funciona y genera valor. Podemos ser los líderes que marquen la diferencia, que dejen huella con su impacto. Es posible que a la hora de hacer clasificaciones empresariales, no lo hagamos tanto mirando a las dimensiones de las organizaciones, sino a su ADN responsable. Los ejemplos de empresas que ofrecen tanto resultados económicos como sociales han puesto de manifiesto que generar valor social es posible y se vislumbra como una oportunidad para generar resultados económicos.

Comprometernos con los retos sociales y ser capaces de poner el foco en las personas como organizaciones no debe ser algo extraordinario. Sin embargo, es evidente que en momentos de presión e incertidumbre es habitual pensar en las grandes amenazas y abrazar un modelo empresarial excesivamente cortoplacista. Precisamente por ese motivo, considero esencial invitar a líderes empresariales a que tengan un papel más activo como ciudadanos globales, a que se conviertan en una pieza clave en el cambio cultural, para contagiar su visión responsable al resto de la organización y lograr empresas cada vez más excelentes.

Aun conociendo la fuerza de la idea, sabemos que el camino no es fácil. SERES nace para acompañar a las empresas en este camino. En un contexto de cambio y en un mundo conectado en tiempo real. Somos 141 empresas, que afrontamos el reto de la transformación de las corporaciones. Ponemos el foco en las personas. Respondemos al desafío de sentar en la misma mesa sociedad y empresa para crear y compartir valor. En SERES defendemos que trabajando juntos podremos hacer una empresa más fuerte y una sociedad más sana, el valor compartido como elemento estratégico indispensable en las organizaciones, para transformar la realidad empresarial y conseguir una sociedad mejor. Las empresas son una pieza importantísima para dar respuesta a la inequidad, el aumento de la población, el envejecimiento, la precariedad o las tensiones geopolíticas de hoy en día. Una especie de conexión entre progreso social y económico: valor compartido como suma de valor social y valor empresarial. Es importante resolver un problema social al mismo tiempo que tenga un impacto positivo en la cuenta de resultados. En SERES queremos ser pioneros y cambiar los porcentajes. Si un 20% de las compañías ya se sienten identificadas con este movimiento de transformación, nos gustaría llegar a ser el 80% de las organizaciones que apuestan por el valor de los intangibles en su estrategia. Una forma de plasmar la preocupación y la exigencia de que las empresas actúen de manera responsable y asegurar su sostenibilidad en el tiempo como criterio de éxito empresarial.

Esto, además de hacer sostenible el compromiso social de las empresas, tiene una consecuencia directa en la generación de alianzas, de cadenas de valor hibrido y, en definitiva, de otro concepto que es muy relevante para la competitividad de la empresa: la colaboración.

B CORP: REDEFINIENDO LA FUNCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA

Pablo Sánchez
Director ejecutivo de B Lab Spain

Daniel Serón
ECODES

Daniel Truran
B Lab Europe

¿Acaso es factible lograr un progreso real en nuestra sociedad sin que exista un cambio sustancial en la propia concepción de la empresa? Observamos, en los últimos tiempos, como se multiplican iniciativas extraordinarias de transformación social a través del arte, la creación cultural, el deporte, etc. Pero, ¿y si lográramos que la empresa fuera el principal agente de transformación social? Sería un paso decisivo porque es uno de los agentes sociales más influyente de nuestro tiempo.

Aunque no existen datos concretos, se estima que hay cerca de 200 millones de empresas en todo el mundo. Es la organización humana más numerosa tras la familia. De las 100 mayores economías del mundo, 69 son corporaciones en lugar de países y las 10 mayores empresas del mundo tienen unos ingresos combinados mayores que los 180 países «más pobres», entre los que se incluyen Irlanda, Indonesia, Israel, Colombia, Grecia, Sudáfrica, Irak o Vietnam[1].

Es evidente, por tanto, que hoy día el sector privado es el eje vertebrador de nuestro desarrollo social y humano. No obstante, este mayor poder y capacidad de influencia va acompañado también de una mayor exigencia por parte de la sociedad, que demanda una mayor contribución por parte de las empresas al bienestar y progreso del conjunto de la sociedad.

Sin embargo, no parece que el sector privado esté respondiendo con éxito a esta demanda. Estamos ante una grave crisis de desconfianza: el 75% de la población desconfía de las grandes compañías; y también desconfía en gran medida de otras élites que influyen en nuestro día a día[2].

La primacía del interés económico, por encima de otros valores de la empresa, es probable que influya de forma decisiva en esta desconfianza. La empresa se ha configurado principalmente como un vehículo de generación de ganancias económicas en el que el interés individual no siempre coincide con el interés común. Y las consecuencias las conocemos todos: una crisis climática sin precedentes, que es ya sin lugar a dudas el mayor reto ante el que jamás se haya enfrentado la humanidad; y una desigualdad que, desde los años 80, ha continuado creciendo,

[1] Global Justice Now, 2016.
[2] Ipsos Mori, 2017.

con distinta intensidad, en las diferentes regiones del mundo[3]. Dejar un mejor legado a nuestras generaciones futuras implica dar una respuesta firme a estos dos desafíos. En este sentido, la definición de la Agenda Global 2030 de las Naciones Unidas y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible supone un gran adelanto, aunque requiere un impulso urgente por parte de los diversos agentes sociales.

El movimiento B Corp invita a las empresas a ser protagonistas de este cambio ofreciendo una alternativa viable y escalable que responde a estos desafíos. Para ello, propone redefinir incluso la función de la empresa, concibiendo un nuevo modelo empresarial con propósito de interés común, en el que la empresa combina la obtención de beneficios económicos con la intencionalidad de generar de un impacto social y ambiental positivo.

A finales de 2018, más de 2.700 empresas en 60 países y de 150 sectores distintos se han unido al movimiento B Corp[4], mostrando con su ejemplo que este modelo empresarial es una realidad factible.

El ADN de esta nueva genética empresarial compuesta por las empresas del movimiento B Corp tiene cuatro elementos, o genes, distintivos:

1) **Un propósito de impacto social y ambiental positivo**. Las empresas B Corp definen un propósito que fusiona el beneficio individual con el interés general, que vehicula las voluntades de las personas que conforman la organización, ofreciéndoles un sentido trascendente a su trabajo y a la propia existencia de la empresa. En este sentido, la empresa ya no sólo vende productos y servicios, sino que sobre todo utiliza su poder para hacer frente a los desafíos sociales y ambientales del presente.
2) **Integración de una gestión de triple impacto.** Todas las empresas B Corp utilizan la herramienta de Evaluación de Impacto B (EIB) para medir su desempeño social y ambiental con el mismo rigor que miden sus finanzas. Esta herramienta de gestión permite evaluar de forma integral el conjunto de la empresa, de forma gratuita y accesible para que cualquier empresa. Hoy día, más de 50.000 empresas utilizan la EIB, siendo de este modo la herramienta de gestión y evaluación del impacto social más utilizada en el mundo.
3) **Transparencia pública**. En la era de la información inmediata, multicanal y accesible, es necesario adoptar un compromiso de transparencia para generar confianza. Por este motivo, todas las empresas B Corp aceptan que el resultado de su Evaluación de Impacto B se publique en la web de B Corporation, pudiendo ser consultada por cualquier ciudadano.
4) **Responsabilidad legal ampliada**. Un último gen especialmente importante que incorporan las empresas B Corp es la adopción de sus compromisos y misión social en los estatutos legales de la empresa. De este modo, la responsabilidad fiduciaria de los administradores se amplía y no sólo contempla los intereses de los accionistas de la compañía, sino el conjunto de sus grupos de interés, con el objetivo de lograr un equilibrio entre el corto y largo plazo y entre los diversos intereses de las personas y actores vinculados a la compañía.

[3] World Inequality Report, 2018

[4] www.bcorporation.eu

Estos elementos conforman la identidad de las empresas asociadas al movimiento B Corp con el fin último de lograr un desarrollo sostenible e inclusivo. Como afirma Emmanuel Faber, CEO de Danone, una de las primeras empresas multinacionales que se ha comprometido públicamente en intentar obtener la certificación B Corp a nivel global en los próximos años: «el objetivo de una gran compañía no puede ser otro que el de la justicia social, porque cualquier otro objetivo no tiene sentido económico»[5].

Esta visión empresarial transformadora es acorde con nuestro tiempo. En la llamada generación «millennial», el 40% piensa que el objetivo prioritario de una empresa es mejorar la sociedad[6], el 57% está dispuesto a hacer boicot a una marca con la que no comparte sus valores[7] y el 64% tiene como prioridad trabajar con el propósito de lograr crear un mundo mejor[8].

Ante esta situación, la empresa B Corp se encuentra en una posición de ventaja para responder a las demandas de mercado. Así lo demuestran, de hecho, los primeros estudios que se han realizado. Se observa, por ejemplo, que el 75% de las marcas B Corp obtienen un rango de marca entre 9 y 10, mientras que la media en empresas de consumo se sitúa en 5. De hecho, el 93% de las marcas B Corp se sitúan por encima de esta puntuación. El rango de marca es uno de los mejores predictores del crecimiento de ventas y, los primeros análisis también confirman este dato: las empresas B Corp han experimentado un crecimiento de sus ventas tres veces superior al crecimiento medio de empresas del mismo sector[9]. Es evidente que faltan todavía estudios y análisis que amplíen estas conclusiones y permitan confirmar estos resultados preliminares, pero inicialmente podemos afirmar que las empresas B Corp están siendo capaces de combinar la generación de un impacto social positivo con la obtención de beneficios económicos.

Como decíamos al inicio, la empresa debe ser uno de los principales agentes de transformación social. No obstante, el movimiento B Corp integra y colabora con diversos agentes de la sociedad para lograr un ecosistema de actores que remen en una misma dirección.

Cabe destacar, en particular, el esfuerzo que se está llevando a cabo conjuntamente con diversas administraciones por crear un nueva forma legal de sociedad que pueda identificarse con esta identidad empresarial. De este modo, el parlamento italiano aprobó hace dos años la *Società Benefit;* en Estados Unidos las *Benefit Corporations* están reconocidas en 34 estados*;* Colombia aprobó recientemente las Sociedades de Interés Colectivo —varios países en América Latina están también avanzando en este mismo camino—; y en España se ha empezado a trabajar para adoptar la figura de las Sociedades de Capital de Interés General. Este reconocimiento legal es clave, no sólo para conseguir el respaldo de la administración, sino para visibilizar y medir de manera pública y transparente el impacto social de un nuevo tipo de empresa con propósito de interés común que cumpla con los criterios y requisitos descritos anteriormente.

[5] Declaración de Emmanuele Faber en la feria «Consumer Goods de Berlin» en 2017. Vídeo disponible en https://youtu.be/PhuEtyH6SK4

[6] Encuesta Deloitte Millennials (2018)

[7] Intelligence Group (2017)

[8] Informe Earned Brand, Edelman (2018)

[9] William Dowling, 2018. The Business Case for Caring, disponible en: https://bthechange.com/the-business-case-for-caring-c92743555ffe

Existe también un vínculo con el sector académico y las universidades a través su red Academia B, con el fin de introducir este modelo empresarial en universidades y escuelas de negocio, favoreciendo la reflexión y los estudios de casos prácticos que muestren principios y formas alternativas de entender la empresa para las próximas generaciones.

También se han establecido importantes alianzas con organismos multilaterales. B Lab, la fundación global que promueve B Corp, ha sellado recientemente una alianza con Global Compact de Naciones Unidas para ampliar las funcionalidades de su herramienta de Evaluación de Impacto y vincularla a los ODS, permitiendo de este modo a cualquier empresa saber cómo está contribuyendo al logro de los ODS y ofreciéndole un marco de mejora continua para avanzar en esta dirección.

El movimiento B Corp se ha convertido hoy día un en un referente global, presente en los cinco continentes, que está trabajando por crear, mediante el ejemplo y compromiso de sus miembros, un modelo de empresa transformadora capaz de dar respuesta a través de soluciones empresariales a los retos sociales y ambientales actuales. En este sentido, B Corp supone una evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, ya que implica asumir de forma legal que la propia función de la empresa es lograr beneficios para el conjunto de la sociedad, certificando de forma transparente y pública su contribución social, medioambiental y económica.

ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO AL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Orencio Vázquez
Coordinador del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa

La RSC es un término polisémico sujeto a diversas interpretaciones por parte de gobiernos, ONG, sindicatos, académicos y empresas. Como señala Votaw (2009), la responsabilidad social corporativa significa algo pero no siempre lo mismo para todo el mundo. En este mismo sentido Campbell dice textualmente «El hecho es que la responsabilidad social corporativa significa diferentes cosas en diferentes sitios para diferentes personas y en tiempos diferentes» seguidamente añade «por eso mismo se debe ser muy cuidadoso en cómo se usa en concepto y cómo se define» (Campbell: 950). Pero no solamente existe controversia entre instituciones, también se encuentran divergencias sobre cómo implementar políticas de RSC entre los directivos de las empresas. Hanlon (2011), pone en relieve que la falta de consenso no solo afecta al significado sino en cómo la RSC puede convertirse en un asunto clave dentro de la empresa. Otros sin embargo aluden a la falta de sistematización de acciones de RSC por parte de las empresas al carecer de un marco legal e incluso de una definición consensuada (Campbell, 2007; Palazzo and Scherer, 2007; Okoye, 2009; Whitehouse, 2003; Dahlsrud)[1]. Lo anterior, unido a la multiplicidad de estándares, normas y guías, delimita los avances en los sistemas de arbitraje que permitan establecer criterios claros y uniformes de mercado que incorporen como factor decisorio la RSC. Como señala Okoye (2009: 2) pese a la falta de una definición consensuada han proliferado multitud de estándares, normas y prácticas. De acuerdo con Okoye este «auge de iniciativas podrían enmascarar la no progresión y hace cada vez más complicado medir progresos sin objetivos identificados» (2009: 2)[2].

[1] How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions Alexander Dahlsrud* Department of Industrial Economics and Technology Management, Faculty of Social Science and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf

[2] Campbell, T.: 2007, 'The Normative Grounding of Corporate Social Responsibility: A Human Rights Approach', in D. J. McBarnet, A. Voiculescu and T. Campbell (eds.), *The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law* (Cambridge University Press, Cambridge).

Votaw, D.: 1972, 'Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt 1', *California Management Review* 15(2), 25–31.

Para Okoye (1999)[3] la RSC es un término abierto tanto por las diferentes características que se le atribuyen, como porque estas van variando en el transcurso del tiempo.

Dentro del amplio concepto de la RSC se derivan responsabilidades de tipo jurídico, emanadas de actos que, que si bien son generalizados y ampliamente aceptados en algunos contextos, como la corrupción, están catalogados como hechos punibles por el derecho internacional; económicas, como las derivadas de sus relaciones con los proveedores y las políticas fiscales; las medioambientales, como las de aplicar el principio de precaución y prevención en sus operaciones; las sociales, como las derivadas de sus relaciones con la comunidad y las éticas, más ligadas con acciones filantrópicas. De acuerdo con Carroll (1979: 500) cualquier responsabilidad que se derive de la acción de la empresa podrían existir motivos económicos, jurídicos, éticos u otros discrecionales inherentes a la misma. Para Abram (1957)[4] la primera responsabilidad del empresario es mantener con vida su negocio. Añade que cuando la empresa y la comunidad tienen responsabilidades mutuas entonces la relación será productiva y beneficiosa para ambos.

De acuerdo con Shaw (2009) la empresa ciudadana o responsable tiene un rol activo que implica deberes y responsabilidades. En el papel de la empresa ciudadana o responsable hay cuatro orientaciones clave para el desarrollo de una empresa ciudadana activa: El contrato social; la responsabilidad colectiva; la responsabilidad activa y el estado jurídico. Estos cuatro elementos deben estar guiados bajo el paraguas de la legalidad. Es necesario un marco con normas claras y justas que permitan, en este caso a la empresa y a sus directivos, conocer los límites y someterse a ellas de manera proactiva. Para Shaw el contrato social necesita, de una forma práctica y efectiva, la fuerza de la ley.

Además el paraguas de la RSC agrupa comportamientos por parte de la empresa que resultan a menudo contradictorios y que generan tensiones entre los diversos intereses en base de donde provengan éstos. Como señala Ralston (2010) es frecuente encontrarse ante una amplia batería de normas, valores y expectativas en algunos casos irreconciliables que derivan en una dificultad extrema por parte de la cultura organizativa para conseguir satisfacer a todos ellos. Una consecuencia de tal contradicción está directamente vinculada con la propia naturaleza de la RSC y pone en cuestión el concepto

También pueden darse situaciones en los que los valores de la sociedad no sean coincidentes con los valores de la empresa. En este último caso la empresa puede verse perjudicada económicamente por esa contraposición. Shaw (2009) expone gráficamente esta situación a través del ejemplo de empresas que actúan en contextos con elevada corrupción. El negarse a

---

Palazzo, G. S. and A. G. Scherer: 2007, 'Towards a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from aHabermasian Perspective', *Academy of Management Review* 32(4), 1096–1120.

Okoye, A. (2009). Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary? *Journal of Business Ethics, 89*(4), 613-627. doi: http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-0021-9

Whitehouse, L. A.: 2003, 'Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact: A New Approach to Regulating Corporate Social Power', *Global Social Policy* 3, 299–318.

[3] Journal of Business Ethics (2009) 89:613–627 DOI 10.1007/s10551-008-0021-9. Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?

[4] TY - JOUR TI - Social Responsibilities of the Businessman: A Look at the Practical Problems AU - Collier, Abram T SN - 0025-1895 JO - Management review (Saranac Lake, New York) PY - 1957/07/01 SP - 62 VL - 46 IS - 7 PB - American Management Association ER -

pagar sobornos puede repercutir directamente de manera negativa en el negocio. En este caso, la empresa deberá plantearse una estrategia en base a una valoración real de los riesgos inherentes a las dos alternativas: Comportarse adecuadamente y no entrar en el circuito de sobornos y corrupción imperante, o por el contrario aceptar esta práctica como mercantil y socialmente aceptada, aunque punible bajo el derecho internacional, en ese contexto.

Para Campbell (2007) una empresa actúa responsablemente cuando de forma consciente no provoca un daño a sus grupos de interés y en caso de haberlo provocado actúa para rectificar esa situación y remediar el daño infringido. Para el autor antes de considerar las acciones positivas que realiza la empresa, por ejemplo contribuir a ONGs o realizar servicios para la comunidad, hay que tener en cuenta si está causando un daño o perjuicio, por ejemplo sobre el medioambiente o sus empleados. El estudio elaborado por KPMG (2012), «Expect the Unexpected: building business value in a changing world» revela los costes medioambientales causados por industrias que van desde la minería, la automoción, aerolíneas o telecomunicaciones. El estudio hace una relación entre el EBITDA de las diferentes industrias objeto de análisis a diciembre de 2010 y los costes por daños medioambientales. Como resultado tenemos que hay industrias en las que los costes por daños medioambientales superan con mucho el EBITDA conseguido, como es el caso de la industria de productores de alimentación (los costes medioambientales no interiorizados suponen el 224% del EBITDA).

Críticas a la RSC

En el repaso de la literatura académica no faltan autores críticos con la RSC. Por un lado, encontramos a aquellos situados dentro de la tradición económica neoclásica que argumentan que las inversiones en sostenibilidad pueden generar una desventaja con sus competidores y por tanto un perjuicio para el accionista (Friedman, 1970; Aupperle et al., 1985; McWilliams and Siegel, 1997; Jensen, 2002; Giuli and Kostovetsky, 2014; Levitt, 1958)[5]. Esta teoría es apoyada por la concepción monista del Derecho Mercantil en la mayor parte las jurisdiccionales en la que se establece que la responsabilidad primaria de los administradores frente a los accionistas. La primacía de los accionistas es evidente en diversos casos pero es destacable por la representatividad del mismo en el de Doge v. Ford Motor Co. Los accionistas minoritarios reclaman a Henry Ford accionista mayoritario la decisión de suspender el pago de dividendos a cambio de mejorar las condiciones salariales de los trabajadores y reducir el precio de venta de los vehículos. Finalmente la Corte Suprema de Michigan exigió el pago de un dividendo especial argumentando que una empresa está organizada para generar beneficios para los accionistas y los directivos son empleados que deben perseguir ese fin (Cherry and Sneirson, 2011: 1015, 1016).

[5] McWilliams, A. & Siegel, D. 1997. The Role of Money Managers in Assessing Corporate Social Reponsibility Research. *The Journal of Investing,* 6(4): 98-107.

Jensen, M. C. 2002. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly,* 12(2): 235-256.

Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine,* 32(13): 122-126.

Di Giuli, A. and Kostovetsky, L. 2014. Are red or blue companies more likely to go green? Politics and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics,* vol. 111, issue 1: 158-180.

Miton Freedman (1970)[6] señala que independientemente de que la Ley requiera o no maximizar el beneficio para el accionista, las normas sociales así lo establecen. Es lo que se enseña en las escuelas de negocios, lo que se ve en el trabajo y lo que se se espera de ellos. Fierdman que en su libro Capitalism and Freedom (1970) describe a la responsabilidad social como «una doctrina subversiva en una sociedad libre».

Por otro lado, encontramos autores que denuncian el doble estándar aplicado por muchas empresas (Banerjee, 2010; Cherry and Sneirson, 2011; Observatorio de RSC), la desconexión entre los compromisos asumidos y su manera de tomar decisiones y gestionar la empresa (Observatorio de RSC, 2004-2014, Christian Aid, 2004)[7], la falta de profundidad a la hora de afrontar los aspectos sustanciales de la RSC, el creciente aprovechamiento de vacíos legales por parte de la empresa, la falta de efectividad de instrumentos y estándares de cumplimiento voluntario[8] (Bondy et al. 2004[9]; Delmas and Keller 2005; Delmas and Montes-Sancho 2010; Simpson et al.

[6] Milton Friedman, The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits, N.Y. TIMES, Sept. 13, 1970, at 33.

[7] Behind the mask The real face of corporate social responsibility. https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/app2practice-docs/CSEAR_behind-the-mask.pdf

[8] Todo lo que está entre paréntesis extraido de este artículo: de Colle, S., Henriques, A., & Sarasvathy, S. (2014). The paradox of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics, 125*(2), 177-191. doi: http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1912-y

[9] King, A., & Lenox, M. (2000). Industry self-regulation without sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program. *Academy of Management Journal,* 43, 698-716. King, A., Lenox, M., & Terlaak, A. (2005). The strategic use of decentralized institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard. Academy of Management Journal, 48(6), 1091-1106.

Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2004). The adoption of voluntary codes of conduct in MNCs: A three-country comparative study. *Business and Society Review,* 109(4), 449-477

Delmas, M., & Keller, A. (2005). Free riding in voluntary environmental programs: The case of the US EPA WasteWise program. *Policy Sciences,* 38(2-3), 91-106.

Delmas, M. A., & Montes-Sancho, M. J. (2010). Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal,* 31(6), 575-601

Simpson, D., Power, D., & Klassen, R. (2012). When one size does not fit all: A problem of fit rather than failure for Voluntary Management Standards. *Journal of Business Ethics,* 110, 85-95. King, A., & Lenox, M. (2000). Industry self-regulation without sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program. *Academy of Management Journal,* 43, 698-716. King, A., Lenox, M., & Terlaak, A. (2005). The strategic use of decentralized institutions: Exploring Certification with the ISO 14001 Management Standard. *Academy of Management Journal,* 48(6), 1091-1106.

Bondy, K., Matten, D., & Moon, J. (2004). The adoption of voluntary codes of conduct in MNCs: A three-country comparative study. *Business and Society Review,* 109(4), 449-477

Delmas, M., & Keller, A. (2005). Free riding in voluntary environmental programs: The case of the US EPA WasteWise program. *Policy Sciences,* 38(2-3), 91-106.

Delmas, M. A., & Montes-Sancho, M. J. (2010). Voluntary agreements to improve environmental quality: Symbolic and substantive cooperation. *Strategic Management Journal,* 31(6), 575-601

Simpson, D., Power, D., & Klassen, R. (2012). When one size does not fit all: A problem of fit rather than failure for Voluntary Management Standards. *Journal of Business Ethics,* 110, 85-95

2012; King and Lenox, 2000, 2005; Saunders, 1992; Barrientos and Smith 2007)[10], acciones de Lobby en contra de una mayor regulación a partir del discurso de la RSC (Christian Aid, 2004[11]; Vogel, 1989; Beder, 1998)[12] o la utilización del Greenwashing como estrategia de marketing (Quirola and Schlup, 2001; Bruno, 1997)[13].

Pese al incremento de recursos por parte de la empresa para transmitir una imagen de buena empresa ciudadana, es frecuente encontrar numerosas contradicciones entre lo declarado en políticas, códigos de conducta y documentos sobre visión y misión, con las actuaciones reales de muchas empresas que más allá de trabajar por contribuir a resolver los problemas globales, aprovechan los resortes derivados de la internacionalización de los mercados y la falta de control efectivo por parte de Estados e instituciones internacionales para su propio beneficio (Vázquez, 2006). Johnson (1958) afirma que los fondos que donan las empresas lo que realmente intentan es comprar la buena voluntad de la comunidad y trasmitir una buena imagen. La empresa trata de transmitir una imagen de empresa ciudadana, empresa responsable, sin embargo esas contradicciones han generado escepticismo en el consumidor sobre el alcance real de esa responsabilidad. Las conclusiones del estudio *Trust and Purpose Survey 2011* (Burson-Marsteller, 2011) así lo evidencian: «La confianza en las empresas y en los altos ejecutivos tiene un largo camino para la mejora. En concreto, a los altos directivos se les acusa de sólo pensar en su beneficio personal…». La encuesta llevada a cabo en 2002 por el Foro Económico Mundial (Gallup International and Environics International, 2002) con una muestra de 36.000 personas en 47 países revela que las grandes corporaciones es la institución de 17 posibles que genera un mayor grado de desconfianza. El estudio «State of Sustainable (2011)»[14] realizado por la empresa The Business for a Better World y GlobeScan en base a una encuesta a 498 profesionales en su mayoría directivos de empresas, muestra como resultado el pesimismo de los encuestados acerca del nivel de confianza en la empresa privada, la mayor parte de las respuestas señalan que la sociedad tiene muy baja confianza en los negocios.

[10] Barrientos, S., & Smith, S. (2007). The ETI code of practice: Do workers really benefit?. Brighton: IDS.

Saunders, H. D. (1992). The Khazzoom-Brookes postulate and neoclassical growth. *The Energy Journal,* 13(4), 131-148.

[11] https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/app2practice-docs/CSEAR_behind-the-mask.pdf

[12] Beder, Sharon: 1998, 'Manipulating Public Knowledge', *Metascience* 7, 132-139.

[13] Extraído de Laufer, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics, 43*(3), 253. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/198029595?accountid=14609

Vogel, David: 1989, Fluctuating Fortunes: The Political Power of Business in America (Basic Books, New York).

Bruno, Kenny: 1997, The World of Greenwash, CorpWatch, January 1, 1997 (available at: www.corpwatch.org/campaigns/PCD,jsp? articleid=244

Quirola, Dania and Michael Schlup: 2001, WS19-Sustainability Reporting - Beyond Greenwash, Minutes of Workshops of the 7th ERCP, Lund, Sweden, May, 2001.

[14] http://www.bsr.org/reports/BSR_GlobeScan_Survey_2014.pdf

http://www.bsr.org/reports/BSR_Globescan_State_of_Sustainable_Business_Poll_2011_Report_Final.pdf

Laufer (2003: 257) afirma que las mismas empresas que lavan su reputación a través de las relaciones públicas[15], realizan alianzas con terceros, patrocinan «think tanks», y se posicionan públicamente en la lucha contra el calentamiento global, contra los residuos nucleares y la contaminación del agua, en algunas ocasiones son algunos de los peores delincuentes corporativos. La aparición de liderazgo ambiental, por ejemplo, en realidad puede servir para disminuir los niveles de atención pública. Las empresas pueden confiar en la responsabilidad social para estar sujetas a un menor escrutinio.

Para Hernandez Zubizarerta «La globalización ha profundizado y acentuado la crisis de los sistemas normativos y de sus principios básicos; los de legalidad, jerarquía normativa y seguridad jurídica. La falta de transparencia y de control democrático, la opacidad en todo el iter normativo y la ausencia de una jurisdicción internacional que tutele los derechos de las mayorías sociales han generado lo que Habermas ha denominado agujeros de legitimidad» (pg 145). Para Hernandez Zubizarreta (2006) los deberes y obligaciones de las empresas multinacionales en relación con los derechos de las personas quedan relegados a los códigos de conducta.

Banerjee (2010) señala el doble estándar utilizado por las empresas y pone como ejemplo que mientras Shell realiza patrocinio artísticos o eventos culturales, las comunidades locales en África sufren explotación de sus recursos naturales, terror de Estado hacia las poblaciones locales y en algunas ocasiones inmensos daños medioambientales. El caso de British Petroleum (BP) es paradigmático. BP es una de las primeras empresas energéticas en reconocer la existencia del cambio climático, su logo se identifica con un girasol y su eslogan es «Beyond petroleum». Posteriormente a esta campaña de cambio de imagen, en la que invirtió más de doscientos millones de dólares (Cherry and Sneirson, 2011: 999)[16], BP se ha visto envuelta en diversos accidentes, el más destacable aunque no el único, es el vertido de millones de toneladas de petróleo en el golfo de México que causo un derrame petrolífero no controlado de 6.500 km2 de extensión que amenazo a las costas de los estados de Luisiana, Mississippi, Alabama, Texas y Florida, de los Estados Unidos de América. Debido al derrame, el estado de Louisiana se declaró en estado de emergencia. Estados Unidos declaró responsable del vertido a la empresa por conducta negligente dolosa. Mientras la retórica de BP en torno a la RSC, la realidad es que la empresa se ha centrado en los beneficios. BP, como otras muchas compañías, actúan de manera responsable medioambiental y socialmente solamente cuando la RSC puede brindarles una imagen verde o generar beneficios (Cherry y Sneirson, 2011:1014).

Shaw (2009) plantea si la RSC enfrenta la necesidad de modificar, reestructurar o incluso reemplazar totalmente el actual sistema, o si por el contrario es esencialmente una defensa del capitalismo actual, un esfuerzo para renovar y fortalecer la ideología dominante y fortalecer su legitimidad, neutralizando así las críticas al actual sistema.

[15] LAUFER, W. S. (2003). Social accountability and corporate greenwashing. *Journal of Business Ethics, 43*(3), 253. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/198029595?accountid=14609

[16] Beyond Profit: Rethinking Corporate Social Responsibility and Greenwashing After the BP Oil Disaster. *Tulane law review* 09/2011; 85(4):983. DOI: 10.2139/ssrn.1670149. Source: OAI

LA RSE EN UN MUNDO DESIGUAL E INSOSTENIBLE

José María Vera Villacián
Director General OXFAM Intermón

Dos décadas atrás

No soy capaz de indicar cuándo empezó la responsabilidad social de las empresas. Supongo que, de una u otra forma, siempre estuvo ahí. Cualquier negocio a lo largo de la historia, desde sus propietarios o directivos, se habrá planteado cómo contribuir y relacionarse con su entorno. La conclusión muchas veces, hace siglos y hoy, habrá sido que basta con cumplir la ley y generar riqueza. Otras veces no.

Mi acercamiento a la RSE comenzó al hacerme cargo de la oficina de Intermón en Madrid hace 25 años. Dado que era una organización poco conocida fuera de Cataluña y en plena expansión, una de las tareas principales fue darla a conocer y otra captar fondos para los programas humanitarios y de desarrollo. Ambos objetivos nos llevaron a una relación más estrecha con el mundo empresarial.

Entonces las empresas se dividían entre las que no hacían nada y las que realizaban algún tipo de «Acción Social». Creo que a estas alturas pocas personas asociarán la RSE solo ni principalmente con dedicar unos fondos a financiar proyectos sociales del tipo que sea. En esa época éste sí era el caso.

Salvo contadas excepciones, apenas existía estrategia detrás de las acciones, las cantidades destinadas a proyectos sociales eran menores, su asignación era discrecional y la asociación con la marca y la publicidad muy elevada. De hecho, son los años en los que aparece el concepto de «marketing social» o «marketing con causa». En muchas ocasiones el origen de la acción era una campaña de publicidad de producto, más que de marca, asociado en su venta a un proyecto social determinado.

La ubicación de esta tarea en la empresa se alternaba entre los departamentos de marketing o comunicación, y cualquier lugar irrelevante en los alrededores de la cúpula de la empresa.

Aun hoy se escucha a una afamada marca de vinos promocionar ampliamente en radios de cobertura nacional, donde cada cuña anuncio es cara, un premio a la mejor iniciativa solidaria dotado con 10.000 euros. Les aseguro que la inversión publicitaria superará en mucho esta cantidad.

La falta de tradición filantrópica en el país y un marco fiscal poco incentivador de las donaciones y el mecenazgo han sido también frenos a una acción social más sostenida y mejor dotada.

Dicho lo anterior, las organizaciones no estábamos exentas de responsabilidad. A veces, con tal de tener un pequeño ingreso y también de dar a conocer la marca, hemos aceptado ser utilizadas sin poner en valor no ya nuestra organización sino aquello que está detrás, las personas y las causas que defendemos.

La evolución de la Acción Social

Una mayor conciencia social entre la población española, la internacionalización de grandes y medianas empresas y la experiencia acumulada, han hecho evolucionar la acción social de las empresas. Cabe decir que las obras sociales de las cajas de ahorro jugaron un papel importante en esta evolución. Dotadas de una financiación sustanciosa, las obras sociales marcaron el camino de la estrategia, cierta especialización y la profesionalización de instrumentos y equipos al cargo.

De hecho, el derrumbe de las obras sociales durante la crisis de las cajas, con la notable excepción de la Fundación La Caixa, ha sido un varapalo para el sector social, especialmente para cientos de pequeñas y medianas organizaciones de trabajo en España.

Algunas grandes empresas como Telefónica, BBVA o Repsol, entre otras del IBEX, se sumaron a esa evolución a través de sus fundaciones, dotadas de más recursos y de una intencionalidad estratégica sostenida. A veces ésta se asocia con el campo de actuación de la empresa de forma directa. En otros casos esta asociación es inexistente o colateral. El hecho es que, lejos aún de la influencia temática de las principales fundaciones norteamericanas o europeas, algunas empresas españolas cuentan hoy con una financiación más ambiciosa y con estabilidad en la forma y objetivos de su asignación.

Una prueba de ello, aunque no siempre para bien, ha sido la reproducción en el sector privado de las convocatorias públicas de proyectos sociales, especialmente de cooperación internacional. Con el paso del tiempo, las virtudes de este instrumento en cuanto a transparencia y objetividad, van siendo superadas por sus limitaciones de tiempo, recursos y alianzas. Sirven para financiar pequeños proyectos de organizaciones, no para impulsar grandes programas plurianuales de impacto entre varios actores.

En la actualidad, se mantienen convocatorias dotadas con menos de 500.000 euros, a las que se presentan cientos de organizaciones, y en las que se acaban repartiendo pequeñas cantidades para proyectos de impacto limitado en tiempo y alcance.

En el otro extremo de la tendencia se encuentran algunas fundaciones empresariales que, cada vez más, lo hacen todo por ellas mismas. Lo cual, siendo también respetable, les puede llevar a asumir roles que no les son propios —una empresa es una empresa, no una organización social— y a perder el valor añadido que supone trabajar con organizaciones y aliados que aportan experiencia y conexión con las comunidades y personas excluidas.

De la acción social a la responsabilidad. La presión ciudadana

Con retraso respecto a otros países europeos, hace década y media que en España penetró con fuerza el concepto de RSE, con una dimensión más amplia que la mera acción social. De forma más o menos creíble, desde la RSE se intentaba mirar, reportar e incluso influir, sobre el impacto de la actividad empresarial en su conjunto: medio ambiente, trabajadores, subcontratistas, entorno local donde opera…

Sería difícil ponerse de acuerdo sobre el vector principal que produjo este cambio. Algunos dirán que fueron agendas internacionales como la de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el Global Compact, las Guías de la OCDE y otras. Para otros habría sido el impulso de propietarios y directivos, combinando una voluntad genuina de hacer el bien más allá de cumplir la ley, con la protección de la marca y la reputación.

En mi humilde experiencia ha sido la presión social y la evolución de la sensibilidad pública lo que más ha influido en este cambio. Ello sin desmerecer otros factores como los ya indicados.

Tomemos como ejemplo el sector textil. La iniciativa hacia una RSE sólida, no estuvo en el lado de las grandes empresas españolas, algunas de gran proyección global. Lo primero fueron las campañas ciudadanas denunciando las condiciones de explotación en la que se producían las prendas vendidas por estas cadenas. La campaña Ropa Limpia, el Comercio Justo como ejemplo alternativo y viable, «Moda que aprieta» un informe y campaña de Oxfam Intermón sobre las 4 grandes del textil y otras. Estas iniciativas cobraron más fuerza al conocerse las condiciones de trabajo extremas, en casos de incendios y accidentes graves en las plantas de producción de estas empresas en países terceros.

Ocurrió algo parecido en otros sectores y con otros temas como los ambientales y de sostenibilidad (previos a los sociales), el impacto de la actividad empresarial sobre poblaciones indígenas, los derechos de las mujeres, la explotación infantil, el acaparamiento de tierras, los precios pagados a pequeños productores, etc. De una forma u otra, antes o después, hubo campañas de denuncia y de sensibilización sobre estos temas, de forma sectorial o acotada a empresas específicas.

La respuesta de las empresas, reputación y valores

Salvo excepciones, las primeras respuestas fueron defensivas y de negación, para pasar pronto a desarrollar estrategias más sofisticadas de RSE. El impulso internacional, con iniciativas globales como las ya mencionadas, las exigencias crecientes por parte de algunos inversores hacia criterios de ética y responsabilidad bien reportados, y el ejemplo de otras compañías más avanzadas, marcaron el camino de las españolas.

Algunas españolas también fueron pioneras en modelos de responsabilidad sofisticados. Entre aquéllas con las que tuvimos interacción destacó Repsol y su política de pueblos indígenas, que de inexistente pasó a ser de referencia, e Inditex en materia de derechos laborales (que no de salarios o de fiscalidad). En este caso, hace años que la corporación puso en marcha un sistema de valoración de sus miles de proveedores en todo el mundo, para indicar su grado de cumplimiento con estándares laborales bajo los convenios de referencia de la OIT. Para a continuación, establecer incentivos a sus compradores, centrales en el modelo de la empresa, en cuanto a priorizar a los proveedores con mejor calificación.

No he seguido en detalle la evolución de Inditex en este campo, aunque sé que sigue siendo una referencia en el terreno de los derechos laborales, no exenta de fallas dada la inmensa extensión de su red. Sí es un hecho que una iniciativa tan relevante de RSE entró en roce, cuando no en colisión, con el modelo de negocio de Inditex, basado no solo en precio bajo sino en la absoluta flexibilidad y rapidez exigida a su red de proveedores. Una tensión a manejar y sobre la que decidir, inevitable si se toma la RSE en serio.

Otras empresas, en este sector o en otros, han seguido optando por estrategias de negación o, en todo caso, defensivas y poco transparentes en su aplicación. Por más que se haga bien la memoria anual de sostenibilidad. El paso de los años ha llevado a una cortina de duda sobre la RSE en cuanto a su profundidad e impacto efectivo, si pesa más como elemento proactivo de relaciones externas y reputación o si realmente es un vector de cambio efectivo, con los beneficios a largo plazo que aporta, pero con los costes que conlleva.

Al final se trata de los valores que practica una empresa, más allá de los que predica en su web. Todas saben, como sabemos otros actores sociales, que la reputación es la base de la confianza y que ésta es sagrada para existir. Ante los riesgos que puedan afectar a la reputación, hay que actuar no solo mitigándolos sino en el corazón de los modelos de negocio que los originan.

Un buen indicador de la seriedad con la que una empresa se toma la RSE es el lugar donde se ubica en el organigrama. Si sigue quedando bajo marketing o comunicación, a estas alturas, es el mejor indicador de que se trata de mantener una actividad de relaciones públicas. Si se encuentra bajo el paraguas de recursos humanos, es un reflejo de que se prima el cliente interno y lo que la RSE contribuye a la fidelidad del empleado. La opción más creíble es cuando se encuentra cerca de la dirección general con fuertes vínculos con los departamentos de producción/operaciones, donde el negocio se encuentra. Donde las tensiones afloran.

De los ODM a los ODS, nuevos temas para la RSE

La voluntariedad versus el «enforcement» siempre ha sido un asunto nuclear en las iniciativas internacionales. Siendo positivas, toda iniciativa que queda en el marco de las guías, orientaciones, códigos voluntarios y autorregulación, no deja de navegar en la discrecionalidad, así sea luego reportado de forma transparente.

Muchas organizaciones hemos abogado siempre por iniciativas que cuenten con la fuerza de la Ley, y su cumplimiento, en los países donde las empresas operan. Una vigilancia y acción pública sobre el impacto de las empresas en los derechos humanos, especialmente cuando hay compra o financiación pública detrás de su actuación, también cuando operan en el exterior. E iniciativas internacionales «con dientes» que aseguren su cumplimiento y permitan establecer suelos mínimos. Sin excluir una mayor y sana ambición por parte de algunas corporaciones que pretenden distinguirse en algún campo de la RSE.

En cuanto a los temas y su tratamiento, el paso de la Agenda 2015 de los ODM a la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ha marcado un hito muy significativo para todo agente que pretenda contribuir a un desarrollo equitativo y ambientalmente posible. También para las empresas y su RSE, como han reconocido varias españolas que ya cuentan con planes específicos.

El cambio más relevante, para lo que nos atañe, es pasar de unos ODM de arriba abajo, que financian los grandes objetivos sociales de lucha contra la pobreza. A objetivos que reconocen la interdependencia y la necesidad de actuar sobre las estructuras productivas, fiscales, energéticas, laborales…si de verdad queremos un futuro para todos en este querido planeta.

Los ODS son estructurales y sistémicos, además de universales. Quien quiera asumirlos en serio como guía de una RSE renovada, debe saber que le tocarán aspectos nucleares de su negocio e incluso de su beneficio a corto plazo. De hecho, su aprobación y asunción por parte de los Jefes de Estado y de Gobierno en el marco de NNUU, coincide con la aparición de nue-

vos temas que se suman a la responsabilidad empresarial. Por ejemplo, todo lo asociado con el cambio climático que va mucho más allá del reciclaje o de usar un mejor mix energético. El «Green washing» que vemos en algunas empresas energéticas, refleja bien ese doble estándar que lamina la credibilidad de su RSE.

En otros terrenos estamos especialmente involucrados desde Oxfam. Asuntos como la fiscalidad responsable, o sea no expandir filiales ficticias por paraísos fiscales, no usar una ingeniería fiscal agresiva para acabar tributando una quinta parte de lo que lo hace una PYME, no presionar para rebajas fiscales en la legislación tributaria que no hacen más que mermar la hacienda pública y romper la cohesión social.

O una mirada más profunda a la calidad del empleo y los salarios, en los tiempos de la precariedad. La igualdad salarial mujer-hombre; la brecha salarial interna, abismal en los casos de grandes empresas; la carrera a la baja en salarios a través de subcontrataciones, etc

Asuntos tal vez «nuevos» para la RSE, aunque en absoluto lo son en cuanto al impacto global que una empresa provoca en la sociedad.

Retos de la RSE

A partir de la reflexión previa, recojo a continuación algunos retos, empezando por los relacionados con la «acción social/solidaria»:

1) Incrementar los fondos destinados a acción solidaria, especialmente en empresas donde siguen siendo marginales respecto a su volumen de actividad. Las mejoras en fiscalidad de las donaciones favorecen además este mayor compromiso.
2) Cuidar la publicidad y comunicación asociada con la acción social. Desproporcionada en ocasiones, respecto a los montos y relevancia de la acción. Incluso en casos donde las contribuciones son notables y continuadas, vigilar el exceso de publicidad y autobombo.
3) Apostar por una financiación estratégica y predecible, acotada a algunos temas y en los que se trabaje en alianza con otros actores expertos…academia, ONG…buscando el valor añadido, la influencia y el impacto. La aportación de la empresa puede así ser más amplia que la mera financiación, aportando tecnología, conocimiento e innovación.
4) Respetar los espacios y la trayectoria de los actores sociales genuinos en cada campo y cada rol. Buscar las alianzas no la suplantación.
5) Impulsar la implicación y participación de los equipos de la empresa, tanto en las aportaciones —o en acciones deportivas solidarias, culturales— como en los propios programas, siempre que sea posible y contribuya a dar más valor efectivo a lo realizado. Hay ejemplos muy positivos en este sentido.

Relacionados con la RSE integral en cuanto al impacto de la empresa:

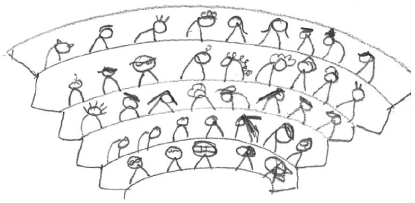
1) El reto esencial es creérsela en toda su dimensión y amplitud, en la diversidad de impactos que la actividad empresarial tiene en la sociedad y sus interlocutores. El vapor de agua, por más que se presente bien, ya no resulta creíble.
2) Esto supone incorporar nuevos temas que inciden en la desigualdad, como la fiscalidad responsable, que cada vez recibe un mayor escrutinio social. O la calidad del empleo, las brechas salariales de género y entre salario máximo-mínimo, y la precariedad laboral.
3) En empresas que participan en cadenas de valor globales (textil, alimentos, manufacturas…) asegurar que toda persona que participa en la cadena no solo ve respetados

sus derechos laborales, sino que tiene un salario que le permite vivir de forma digna. Lo cual llevará a reducir las brechas entre los extremos de la remuneración.

4) En empresas extractivas, mineras o de agro-exportación, asegurar el cumplimiento de la regulación internacional sobre pueblos indígenas (consentimiento previo, libre e informado, entre otras) que incluye la garantía de acceso a recursos naturales como la tierra y el agua, por parte de la población local.
5) En empresas energéticas cortar todo lobby dirigido a frenar las energías alternativas, incluyendo el autoconsumo. Y establecer planes creíbles de abandono de fuentes no renovables para frenar el calentamiento global por debajo de los 2.ºC.
6) Ubicar la responsabilidad sobre la RSE en un lugar estratégico e influyente dentro de la empresa, más cerca del negocio que del staff o servicios. La influencia efectiva del equipo RSE y su ascendiente sobre la dirección es una de las señales más claras sobre lo creíble que resulta el compromiso empresarial.
7) Asumir que habrá y enfrentar las tensiones. Una RSE que no tensa a la empresa, que no la lleva a plantearse renuncias, ni es responsable ni es social.

La RSE debe quitar el sueño de vez en cuando a los directivos y propietarios de la empresa. Como condición para ser efectiva y creíble y para dormir mejor en el futuro.

2
DESDE LA IDEOLOGÍA



El renacer de la RSE (Carles Campuzano). Lo social de la RSE (Mario Garcés). Una RSE exigente e integral (Ramón Jáuregui). La RSE debe hacerse real (Juantxo López de Uralde). Las políticas públicas y la innovación social (Alberto Reyero).

Ya en 2005, uno de los grandes impulsores de la responsabilidad social en nuestro país, Ramón Jáuregui, reconocía que si bien es cierto que la izquierda debe tener una especial sensibilidad hacia la responsabilidad social de las empresas, el concepto propiamente dicho «no es ni de derechas ni de izquierdas».

No podría estar más de acuerdo con esta acepción del ex Ministro de la Presidencia, ahora eurodiputado y antaño, entre otras muchas funciones, Vicelehendakari, Consejero, Diputado en el Congreso y en el Parlamento Vasco o Delegado del Gobierno, y siempre amigo. La responsabilidad social es un compromiso, una implicación con el modelo de crecimiento económico que escapa a dogmatismos ideológicos. Primero debemos conocerla, debemos entender su alcance y repercusión, para luego pasar a adoptarla.

Desde mi experiencia personal puedo concluir que la implicación por y para la responsabilidad social no obedece a criterios partidistas, sino que responde a compromisos personales. El desarrollo, implementación y alcance de la misma, dependerá de la personalidad, el empuje y la implicación de los líderes que, en cada momento, tengan la capacidad y potestad de liderarla.

Será esa voluntad política personal, de la que hablábamos en nuestra introducción, la que delimite y marque el alcance y posibles desarrollos de la responsabilidad social en nuestro país. Necesitamos de líderes comprometidos, precisamos de altos cargos que al tener responsabilidades en la materia la conozcan, la hagan suya y procuren su correcto desarrollo y efectividad. Lo decía Al Gore al recoger su premio Príncipe de Asturias en 2007, la voluntad política marca el devenir de nuestras sociedades y, por suerte, es un recurso renovable. Sólo de ese modo lograremos avanzar, sólo de ese modo pasaremos de una responsabilidad teórica a una realidad práctica.

El presente capítulo recoge los planteamientos y reflexiones de cinco líderes políticos que, desde distintos puntos de vista ideológicos e incluso de concepción territorial, apuestan por la responsabilidad social, creen en ella y la presentan como solución o alternativa a un modelo de crecimiento que de otro modo estará abocado a ser pasto de fundamentalismos o modelos de desarrollo alejados del despliegue integrador e inclusivo.

«*Tenemos todos los medios para combatir el cambio climático salvo la voluntad política. Por suerte, la voluntad política es un recurso renovable*». Al Gore en 2007, cuando recogió el Premio Príncipe de Asturias de Cooperación.

EL RENACER DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Carles Campuzano i Canadès
Portavoz de CiU en el Congreso de los Diputados

Hubo un tiempo en el que se habló que la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) iba a ser una moda pasajera. Y durante los años de la Gran Recesión es cierto que la RSE quedó desconcertada y tocada. Algunas grandes expectativas habían quedado frustradas. Y es que si pensamos en los orígenes de la Gran Recesión que golpeó nuestras sociedades, la irresponsabilidad de muchos emerge como una explicación necesaria de lo sucedido entonces.

La burbuja del ladrillo, propiciada por decisiones gubernamentales equivocadas pero alentada por la codicia de los sectores bancario e inmobiliario, en un contexto de desregulación de las finanzas a escala global y con determinantes debilidades de la arquitectura del Euro en la Unión Europea, es primordialmente la explicación primera de aquello que sucedió. Mejores regulaciones de los gobiernos, más inteligentes y globales, mayor integración económica de la zona euro y más responsabilidad social de bancos y cajas hubiesen sido necesarias para evitar el desastre. Ciertamente lo decimos ahora.

Durante estos años de recuperación económica, con el panorama devastado que emergió una vez superado el riesgo de intervención y con las cifras macroeconómicas y de empleo en crecimiento, tocaba enfocar de otra manera el desarrollo y la implantación de la RSE, evitando errores ya conocidos, con un enfoque más global y claramente alienado con los grandes objetivos de la comunidad internacional.

Enfatizar la idea de la responsabilidad, en cualquier caso, me parece obligatorio. Sin responsabilidad no hay libertad ni progreso.

Toca también situar en el centro del sistema económico la aspiración a la equidad y a la justicia, incorporando la mirada y el reto ambientales de manera integrada. Máxime si no queremos volver a repetir algunos de los errores que nos han conducido a un cruel incremento de la pobreza y las desigualdades que ponen en riesgo la paz social, corroen la democracia, dificultan la recuperación económica y rompen con la promesa de la movilidad social que legitima el sistema capitalista.

Es desde esta óptica que tiene sentido hablar del renacer de la RSE. Hay elementos relevantes que apuntan en este sentido.

De hecho, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) auspiciados por las Naciones Unidas, y en especial su objetivo 17 (Alianza para lograr los Objetivos) forman parte de esa visión

global y ambiciosa de la RSE que vamos a necesitar. La alianza entre gobiernos, empresas y la sociedad civil es imprescindible para avanzar en la respuesta a los grandes retos colectivos del planeta. De hecho, algunas de las experiencias más exitosas en materia de RSE que he conocido han respondido a esta idea de alianza. Y es que los Gobiernos por si mismos hoy no tienen suficiente poder para imponer las respuestas que necesitamos. Pero tampoco las empresas pueden aspirar a prosperar en sociedades profundamente desiguales y en entornos ambientales degradados. Y las iniciativas de la sociedad civil organizada (ONG, fundaciones, asociaciones) son imprescindibles para articular intereses y valores que los gobiernos y las empresas no deben ni pueden ignorar. Estas alianzas han sido y van a ser más fundamentales y exigen profundizar en un modelo de gobernanza más colaborativo y complejo, que, por cierto, casa poco con el simplismo con el que los populismos en boga, a la izquierda y a la derecha, pretenden ofrecer falsas soluciones a problemas reales.

Las ideas de creación de valor compartido, de crecimiento pensado a largo plazo y de asunción de los impactos creados por la actividad empresarial me parecen centrales para justificar cualquier propuesta que relancen el movimiento en favor de la RSE en este contexto.

En el caso del Estado español, el impulso va a depender también de decisiones que se promuevan desde el Gobierno y el Congreso.

Y es que, después de años de parálisis gubernamental en materia de RSE, con un Consejo Estatal ninguneado por el Gobierno de Rajoy, y una ausencia de propuestas a la altura del reto postcrisis, hemos vivido en estos últimos tiempos un renacer del impulso reformista en esta materia, como resultado de la necesidad de incorporar al marco legal distintas iniciativas europeas.

En concreto cuestiones como la obligatoriedad de los informes integrados para las grandes compañías (más de 500 empleados) y el impulso de la compra pública socialmente y ambientalmente responsable han gozado de un fuerte empuje regulatorio. La trasposición de las correspondientes directivas europeas sobre información no financiera y contratos del sector público ha finalizado en las Cortes Generales, y hoy gozamos de unos marcos regulatorios avanzados y que abren nuevas oportunidades.

No son cuestiones menores, ni mucho menos. Afectan a dos de los elementos principales de cualquier intervención pública en materia de RSE, como son la regulación del reporting y el papel de la compra publica, y que en el caso del Estado están ya anunciados en el informe sobre la RSE que hace cerca 15 años impulsamos con los diputados Ramón Jáuregui y José Ignacio Aspiro en el Congreso de los Diputados.

Hagamos un somero repaso a los cambios legislativos que las nuevas normas introducen.

Información no financiera

La incorporación de la **Directiva europea 2014/95 sobre divulgación de información no financiera** e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos, al ordenamiento jurídico interno se efectuó con un notable retraso, práctica por desgracia habitual en el ordenamiento jurídico español. La directiva establece la incorporación al informe de gestión de las grandes compañías la necesidad de integrar información sobre cuestiones no financieras relacionadas con el medio ambiente y los derechos laborales y sociales, así como relativas al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción

y el soborno. La pretensión de la directiva era la de aumentar la confianza de consumidores e inversores por la vía de la trasparencia en la gestión de los riesgos no financieros de las empresas.

El Gobierno tardó cerca de un año en trasponer la normativa europea en forma de Real Decreto Ley, que fue convalidado por el Congreso de los Diputados que, a su vez, decidió tramitar como proyecto de ley. Sin lugar a dudas, esta fórmula de transposición a través de un real decreto ley no es nunca la mejor, sobre todo cuando el real decreto ley en cuestión no ha sido objeto de un debate y discusión con los sectores sociales y económicos interpelados por la nueva normativa. Siempre es bueno, y debería ser de obligado cumplimiento, que los textos legales con impacto en la sociedad fuesen trabajados con todos los actores implicados, antes de su tramitación legislativa Demasiado a menudo no ocurre así. En este real decreto el anterior Gobierno optó por obviar la opinión de la sociedad.

Frente a esta opción, el Congreso opto por la posterior tramitación de la norma, después de su convalidación. Circunstancia que permitió a la sociedad civil organizada trasladar sus propuestas y comentarios a los distintos grupos parlamentarios, que recogieron buena parte de estas consideraciones; la tramitación parlamentaria ha mejorado substancialmente el texto inicialmente aprobado por el Gobierno. Y es que el texto del Gobierno realmente era poco ambicioso y se limitaba a incorporar al ordenamiento español, la mínima regulación que establecía el mandato europeo de la directiva, circunstancias que hacía de la norma aprobada, un texto laxo, impreciso, con demasiadas ambigüedades y poco útiles en para las aspiraciones de una norma que de la transparencia sobre la información no financiera conforman un instrumento que aspiraba a mejorar el buen gobierno empresarial y facilitar la rendición de cuentas ante la sociedad. Y es que el reto de la información no financiera no es otro que el de presentar información de alta calidad, relevante, útil, concisa y más comparable, en términos de la propia Comisión Europea, evitando crear más procesos burocráticos o declaraciones altisonantes sin contenido alguno.

La trasposición de la norma se encuentra en la reforma del Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas para incorporar nuevas obligaciones en materia de información no financiera e información sobre diversidad, que responde bajo lógica del «cumplir o explicar».

El trámite parlamentario mejoró en algunos puntos centrales el texto inicial que el Gobierno aprobó.

De entrada se amplió el número de empresas que quedan bajo el paraguas de la norma, al prever que dentro de tres años las empresas de más de 250 trabajadores tengan la obligación de reportar y se detallaron con mayor detalle los aspectos más relevantes sobre los que se deberá informar.

Se incorporó también la necesidad que un tercero verifique la información que contenga los informes y se eliminó la posibilidad de exceptuar la obligación de informar sobre determinados extremos, como inicialmente contemplaba el Gobierno. Las empresas deberán también de informar con detalle de sus beneficios a efectos de sus obligaciones fiscales y estarán obligadas a divulgar en sus páginas web el informe no financiero.

En definitiva, estamos delante una nueva norma que supone un paso relevante y clave en materia de RSE. La información no financiera forma parte ya del gobierno corporativo, está sometida a requisitos de transparencia y todo ello debe de redundar en la calidad de los informes y en su utilidad para los accionistas, los inversores, la sociedad civil organizada y los consumidores.

Compra pública

La trasposición de la Directiva 2014/24/UE sobre contratos del sector público supuso otro avance relevante en materia de impulso de la RSE, que se concretó en la aprobación de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, después de una larga e intensa tramitación parlamentaria, con más de 900 enmiendas transaccionales y aprobadas entre los distintos grupos parlamentarios, que mejoraron de manera sustancial el proyecto de ley inicialmente presentado por el Gobierno, todavía del PP.

El planteamiento de fondo de la Unión Europa, y que ahora por fin recoge y asume la legislación española, parte de la importancia de la compra publica en la economía, que se cifra en un 20% del PIB y de su importancia, por tanto, desde el punto de vista de la ambición de alcanzar determinados objetivos sociales y ambientales. Todo un reto pues para las empresas que tienen buena parte o la totalidad de sus negocios vinculados al sector público, que ahora deberán de asumir su corresponsabilidad como proveedores de bienes y servicios del sector público.

Las modificaciones de la nueva legislación son relevantes. Hagamos un rápido repaso.

En primer lugar, en toda contratación pública se incorporarán de manera transversal y preceptiva criterios sociales, cuando guarden relación con el objeto del contrato.

En segundo lugar, el principio básico de los criterios de adjudicación de los contratos públicos será el de mejor relación calidad-precio, reemplazando así al de «oferta económicamente más ventajosa», que ha sido en muchos sentidos pernicioso; este nuevo principio de adjudicación podrá evaluarse en base a consideraciones sociales.

En tercer lugar, los criterios sociales deberán estar vinculados, en todo caso, al objeto del contrato. Hasta ahora, esa vinculación debía ser directa. La nueva ley de contratos flexibiliza estos requisitos, al entender vinculado cualquier criterio que se refiera o integre las prestaciones que deban realizarse en virtud de dicho contrato, en cualquiera de sus aspectos y en cualquier etapa de su ciclo de vida.

En cuarto lugar, podrán exigirse etiquetas específicas como medio de prueba de que el adjudicatario cumple las características sociales exigidas (por ejemplo, distintivos de igualdad de género).

En quinto lugar, se aplicarán criterios sociales para el desempate entre dos o más ofertas, debiendo atenderse, por este orden, al mayor porcentaje de trabajadores con discapacidad o en situación de exclusión, temporales, o mujeres.

Y finalmente, podrán establecerse condiciones sociales o laborales en relación con la ejecución del contrato, siempre que estén vinculadas a su objeto. Entre las que cita la nueva ley, hay que destacar la de garantizar el respeto a los derechos laborales básicos a lo largo de la cadena de producción, un deber que todavía no existe en nuestro ordenamiento, pero que ya resulta exigible en países de nuestro entorno tales como Francia y el Reino Unido, en la dirección que vienen reclamando la OIT y el Parlamento Europeo y que tiene una enorme importancia en una económica globalizada y abierta.

Conclusión

Estamos ante dos normas importantes, que previsiblemente van a tener un impacto relevante en los próximos años en el impulso a la RSE, y que suponen un salto hacia adelante que nos recuerda que la RSE nunca llego para ser una moda.

EL VALOR ÉTICO Y SOCIAL DEL CAMBIO

MARIO GARCÉS SANAGUSTÍN
Ex Secretario de Estado de Servicios Sociales e Igualdad
Inspector de Hacienda del Estado
Interventor y Auditor del Estado
Secretario de Programas del Partido Popular

Responsabilidad y su reverso, irresponsabilidad, son dos conceptos que, en su vertiente moral, están íntimamente ligados al conocimiento y a la información. La responsabilidad es un concepto que tiene una construcción doble: por un lado, emerge directamente de la conciencia individual de cada uno y es autónoma, pero, de otra parte, se construye sobre la base de la responsabilidad de los demás, y como tal, es también heterónoma. En un mundo en el que se carezca de información externa y, por tanto, de falta de comparabilidad y contraste ético de experiencias, la responsabilidad es un valor íntimo y difícilmente apreciable. En cambio, en sociedades donde la información y hasta la sobreinformación están presentes, los receptores de mercado disponen de conocimiento para tomar decisiones. Frente al consumidor tradicional, despojado de una conciencia crítica y convertido en mero destinatario de la cadena de producción a demanda de sus necesidades, el cliente actual es un sujeto exigente, que no sólo satisface una exigencia dada en una compra que realiza, sino que aspira a formar parte de un juicio y análisis global sobre la oferta que se le presenta.

El comercio y la industria, de este modo, han interiorizado que no pueden instituirse en meros operadores de producción, sino que los demandantes de esos servicios examinan cada día la propia función social que el proveedor presenta. Si hace cuarenta años la función productiva era neutral desde el punto de vista social por cuanto no tenía proyección ni incidencia en la transformación del país, ahora el modelo nos ha llevado a un sistema donde quien no desarrolla esa conciencia consciente de transformación, resulta penalizado en un mundo en permanente desarrollo y en constante examen. A esa apertura de conciencia ha contribuido, sin lugar a duda, la liberalización de los mercados y la concurrencia de múltiples sujetos mercantiles que han competido, de manera pugnaz, por hacerse hueco en el mercado de las preferencias y de las expectativas individuales y sociales. Pero también, y como resultado de una pérdida de confianza de los ciudadanos en el mercado y en las instituciones regulatorias, el afianzamiento de la cultura de la responsabilidad social ha sido y es repuesta para hallar un factor de legitimación ante los efectos perniciosos de las crisis económicas y financieras que se han vivido.

De la España de los pantanos y de la cultura cinegética, hemos pasado a la España maximalista que preserva el medio ambiente como un valor primigenio e intocable. De la España de la desigualdad y de la cronificación de las diferencias entre hombres y mujeres con roles

extremadamente diferentes, hemos pasado a la España en la que la igualdad es una expresión de justicia irrenunciable. De la España en la que la pobreza y la exclusión eran atendidos por la caridad y por la beneficencia, hemos pasado a un modelo en el que la mejor manera de acabar con la vulnerabilidad es la participación en el empleo y en la actividad productiva. De la España que recluía y abominaba de la discapacidad, hemos pasado a una España que defiende, como vanguardia y como razón de ser, la integración plena de todas las personas que la tienen. De la España autárquica y monopolista de prestación de servicios, hemos pasado a una economía dinámica y abierta, con garantías sociolaborales. De una España en la que las necesidades sociales no eran prioridad, hemos pasado a una España que sitúa al ciudadano en el centro de la decisión, como sujeto titular de derechos y obligaciones.

La conciencia social se ha multiplicado exponencialmente a lo largo de estas últimas cuatro décadas, y una buena razón de esta ampliación de la base social es la misma información disponible. Si nos remontamos al tardofranquismo y al inicio del proceso constituyente, el consumidor tenía una información insuficiente del mercado y compraba por necesidad y su elección era fruto de la exclusividad de la marca o del propio hábito. Ahora el consumidor no sólo consume, sino que también decide. Y lo hace no exclusivamente bajo principios de satisfacción personal de consumo, sino porque es portador de información acerca de los elementos que componen el producto, su procedencia, el compromiso social de la empresa y su incidencia exterior.

Este es un proceso del que no ha estado exento el propio sector público, puesto que desde hace aproximadamente veinticinco años se han ido estableciendo en los procedimientos de contratación cláusulas sociales con el objetivo de fomentar la empleabilidad de personas vulnerables, personas con discapacidad o para asegurar resultados sostenibles medioambientalmente. La reciente aprobación de la nueva Ley de Contratos del Sector Público, más allá de responder al prurito de transposición del acervo comunitario, incorpora un conjunto de medidas, algunas de obligado cumplimiento, que profundizan en la función social, inclusiva e integradora de la contratación pública. Y esta realidad constituye un fenómeno que no ha estado desprovisto tampoco de críticas, puesto que hay quien ha defendido que los negocios jurídicos, como los contratos públicos y las subvenciones y ayudas públicas, no deben responder a otra finalidad que al objeto mismo del contrato o de la subvención, de modo que la función social se llevaría a cabo a través de sistemas de asignación tributaria o de provisión presupuestaria de fondos públicos. Sea como fuere, España cuenta con una de las legislaciones europeas más avanzadas en el ámbito del Derecho Público para dotar a los vehículos jurídicos tradicionales de un frente social directo.

¿Se habría desarrollado esta corriente perdurable de solidaridad empresarial en un mundo sin información? La respuesta categóricamente es negativa. La digisociedad, la transformación digital o la economía colaborativa presentan oportunidades en las que no cabe ocultar apenas información. Es más, el incentivo a la participación, a la colaboración es un estímulo para la captación de clientes en el mercado, puesto que, quien no lo hace, obtiene un reproche en términos de ventas y aceptación. El nuevo territorio universal del comercio diluye barreras y abre los negocios jurídicos tradicionales a un cruce directo y permanente de voluntades entre particulares. Incluso lo que se ha dado en llamar erróneamente «economía colaborativa», con un marchamo buenista evidente, no son sino los contratos y negocios clásicos que existen desde hace milenios (compraventa, arrendamiento, habitacionismo), vertidos a través de la poderosa nación que es internet.

De la información a la reputación hay un tramo muy reducido en las nuevas sociedades del conocimiento. Y la reputación es un valor que incide en la red productiva y en la configuración de los actores mercantiles. El proveedor adquiere una dimensión causihumanitaria, en comparación con el resto de jugadores del mercado, por convicción evolutiva, pero también por necesidad. Y esa necesidad no proviene únicamente de los predicamentos de una economía participativa y abierta, sino de los objetivos mismos de las instituciones nacionales e internacionales. Tanto la Unión Europea como la ONU han construido una agenda social en la que ocupa un lugar destacado todo el entramado productivo, porque, no en vano, es la base que sostiene la economía y el empleo, y el reducto mismo en torno al que gravita la función social del mercado.

Y en ese empeño empresarial, no sólo juega un papel determinante y decisorio la dirección de la compañía, sino todos los empleados, proveedores, y hasta consultores y auditores, porque la conciencia y el compromiso no es un área específica del negocio sino que es cultura empresarial. Es más, la responsabilidad social se manifiesta de muy diferentes modos: a través de aportaciones externas a proyectos sociales o de voluntariado nacional o de cooperación exterior, pero también a través de la incorporación a la empresa de trabajadores con riesgo de exclusión social o en situación de vulnerabilidad, como mujeres víctimas de violencia de género. El hábitat interno de una empresa se compone no sólo de incentivos de rendimiento y retributivos, sino también de estímulos de transformación social. Si a eso se le puede llamar cultura de empresa, será cultura de empresa.

La provisión de servicios sociales en sentido amplio se puede llevar a cabo desde el sector público pero también a través del sector privado, distinguiendo en este segundo plano, las organizaciones no gubernamentales y las empresas. A diferencia de la primera categoría, que se caracteriza por el rango de la coercitividad y del deber jurídico, la segunda clase de proveedores de servicios lo realizan voluntariamente, en función de sus objetivos y prioridades. La profesionalización del tercer sector en España, la consolidación de proyectos recurrentes, y la sustitución parcial del sector público como reemplazo en áreas de actividad donde las Administraciones Públicas no alcanzan, juegan como factores combinativos con la utilidad social directa e indirecta que reportan las empresas en su conjunto.

Ahora bien, la atomización del espíritu social y la fragmentación de la institucionalización del sector puede constituir una barrera de interferencias. Si bien es cierto que la responsabilidad social empresarial parte de un concreto ligado a la libertad y a la voluntad de la empresa, no es menos cierto que la mitosis del fenómeno lleva a que puedan existir afectaciones de recursos a sectores o grupos que cuentan con mayor dotación de protección o salvaguarda que otros. En este sentido, en cuarenta años hemos pasado de un modelo unitario de gestión pública del bienestar social a un modelo no uniforme, basado en la libertad pero también en la reputación inducida, que no atiende a ningún criterio homogéneo. Asimismo, existe el riesgo de banalizar la actividad por parte de las empresas una vez que la marca o el prestigio se han consolidado, convirtiéndose en un formalismo o en una rutina. Y, por último, no cabe duda que el impuso social tiene mayor apego y trayectoria en las grandes empresas, frente a las pequeñas y medianas empresas donde existen mayores dificultades para implantar y desarrollar estas prácticas, atendiendo los medios de los que disponen. A raíz de este diagnóstico, no cabe sino mantener la presión y que el propio sector público tenga una función divulgaría y pedagógica que encaje con la máxima libertad de decisión de las empresas. Y, por contrapartida, las empresas deberán sostener un diálogo permanente que fije las condiciones para asentar la función social, no sólo con sus clientes que

votan cada día en la medida que compran y adquieren bienes y servicios, sino también con los proveedores y con los operadores afines, como los distribuidores.

En ese sentido, juega un papel predominante la transparencia en la rendición de cuentas, de manera que las memorias, como ya comienza a imponer la Comisión Europea, no sean meros relatorios cuantitativos de cifras, sino que expresen la actividad social que proyecte interna y externamente la compañía. Porque el cliente se fidelizará a la vista también de esos resultados sociales, y porque la fidelidad será cambiante si no se actualizan las condiciones en cada momento. A diferencia de otras opiniones que invocan a una mayor regulación de la responsabilidad con. Autor intervención del Estado en su determinación y alcance, bajo mi parecer, la libertad de la empresa ha de ser plena e inatacable, y que el único factor de corrección o de revisión de su modelo de responsabilidad sea la propia respuesta de los consumidores/ciudadanos en un mercado competitivo. Dar a conocer los resultados del balance social y diseñar rankings que puedan ser de acceso universal para comprobar el nivel de compromiso y el ámbito de actuación de cada compañía. La responsabilidad es un concepto que se construye desde la libertad y no desde la imposición.

Hay que ser optimistas, máxime sabiendo de dónde venimos y las metas que hemos alcanzado. Y más optimistas porque España es un país comprometido con su sociedad y con su bienestar, pero no sólo las instituciones públicas sino que existe una conciencia que invade a todos ciudadanos y organizaciones. Porque también España encabeza muchos de los debates sociológicos que hoy están presentes en el mundo, como es el caso de la igualdad en todas sus expresiones o el de la lucha contra la pobreza. El mundo va a seguir transformándose y la era del cambio digital no ha hecho más que empezar. Dispuestos a aceptar el desafío del cambio, tenemos que estar dispuestos a cubrir el reto también de mantener nuestros valores y principios morales. La equidad, en un mundo pétreo o líquido, seguirá siendo equidad. Y de equidad se seguirá hablando no sólo en los Parlamentos y en los debates sociales, sino también en las empresas. Un buen comienzo del siglo XXI.

UNA RSE EXIGENTE E INTEGRAL

Ramón Jáuregui Atondo
Eurodiputado

Un concepto exigente de la responsabilidad empresarial para con su entorno, mucho más que una política de comunicación o de marketing social, es lo que debe caracterizar a la responsabilidad social de las empresas, también llamada Responsabilidad Social Corporativa. En definitiva, si la política de comunicación social o reputacional importa a la compañía y si es honesta en sus mensajes, su política de responsabilidad social (RSE en adelante) será la base de su imagen corporativa. Dicho de otra manera, no hay marketing social sin responsabilidad social. Para combatir la frecuente tentación de convertir la RSE en una serie de acciones sociales más o menos populares, me gusta la siguiente frase, que resume esta idea: «no me digas qué haces con tus beneficios. Dime cómo los obtienes».

Si la RSE tiene recorrido histórico y transformador, será como consecuencia de que su implantación en la cultura empresarial de todo el mundo, responde a esta concepción exigente e integral respecto a los crecientes impactos de su actividad en su entorno humano, social y medioambiental y a sus enormes capacidades para generar habitats de dignidad laboral y sostenibilidad general.

La idea central que impulsó la RSE fue la constatación de que la empresa dejó de ser ese triángulo simple de empresario, trabajadores y clientes, que ocultaba sus secretos tecnológicos, sus relaciones comerciales, sus proveedores, sus clientes, etc., en celosa defensa de sus ventajas competitivas. En pocos años, la empresa se ha abierto a la sociedad como un invernadero con techo de cristal. Nada es secreto, todo se sabe y un universo de nuevos protagonistas la observan y la mediatizan en la nueva Sociedad de la Información. La empresa es ya un ente multipolar con una propiedad repartida entre accionistas principales y cientos de miles o millones a veces, de accionistas pequeños, fondos de pensiones, fondos de inversión, etc. Su producción se reparte en miles de proveedores, en decenas de países, con una población laboral multinacional y diversa y unos entornos locales o comunitarios cada vez más influyentes. Del viejo triángulo hemos pasado a un círculo abierto y penetrado por administraciones locales, consumidores, sindicatos, medios de comunicación, ONG's, gobiernos nacionales, organismos internacionales, etc.

A ello se añaden los cambios que se están produciendo como consecuencia de la revolución tecnológica, los cambios espaciales resultantes de la globalización económica financiera y productiva del mundo, los cambios sociales en la demografía, en los valores ideológicos y

en las aspiraciones humanas que conforman las sociedades urbanas de este siglo. Todo eso y mucho más ha resituado el papel y la importancia de la empresa en la política y en la sociedad.

Las empresas son cada vez más poderosas y sus impactos sociales y medioambientales crecen cada día. Pero, a su vez, la sociedad en Red, la sociedad de la información y los ciudadanos destinatarios de sus servicios, se han hecho más exigentes para con ellas. Ha crecido así como consecuencia de todo ello, la cultura de la ciudadanía corporativa, es decir, de la superación de los espacios cerrados y opacos en los que vivían las empresas, para pasar a la reputación corporativa como valor de competitividad. En la expansión de esta cultura, se esconde una herramienta vital para la dignificación del empleo y la mejora de las condiciones laborales en general. No es una panacea, ni una poción milagrosa pero, sin duda, es una oportunidad que el mundo laboral y sindical y también la política, no debemos desaprovechar en favor del empleo digno y decente y de la sostenibilidad medioambiental y social.

Pero pasados ya más de quince años de desarrollo conceptual y práctico desde el nacimiento de esta idea, en los comienzos de este siglo, mantengo un balance crítico sobre lo que hemos conseguido. El mundo empresarial, el mediático, las escuelas de negocios y, desde luego, muchísimos ámbitos de la administración pública nacional y europea, conciben la RSE como un nuevo instrumento de gestión de la empresa, ligado a los crecientes espacios de interconexión de la empresa con la sociedad de la comunicación, los consumidores, el medio ambiente, las crecientes demandas de información y transparencia desde los mercados financieros y la reputación corporativa en general que reclaman las marcas en el siglo XXI.

Casi todos ellos se quedan ahí. Inclusive mucha de la investigación y de la docencia universitaria sobre esta materia, se limitan a extraer de este nuevo marco de relaciones de la empresa con sus *stake holders*, todo un conjunto de técnicas y de instrumentos para favorecer la reputación corporativa de las compañías, lo que ha acabado por convertir a la RSE de la mayoría de ellas, en un elemento instrumental, sectorial y colateral de la gestión empresarial.

Personalmente siempre he aspirado a algo más. En su origen, la RSE era exactamente eso, pero muchos esperábamos y, seguimos haciéndolo, que la empresa, impulsada por ese nuevo universo en el que desarrolla sus actividades, acabara convirtiéndose en un agente más de construcción social, generadora de hábitats sociolaborales y medioambientales de alta calidad para sumarse así, a los esfuerzos que los poderes públicos y la sociedad realizan a favor de una economía generadora de empleo y bienestar y de una sociedad sostenible y cohesionada. Quizás fuera ingenua esta pretensión, pero, una RSE sin esa ambición se convierte en una simple técnica de gestión sin interés social. En el fondo este es el dilema y por eso nuestro balance debe partir de este enfoque ideológico que explica mis críticas.

Es cierto que la RSE se ha instalado como un concepto irreversible en el ámbito del mundo empresarial; que ha crecido enormemente en estos últimos diez años en todo el mundo y que está cada vez más integrada en las estrategias de la gestión de las empresas, especialmente de las grandes. No negaré que en España se han conseguido posiciones de liderazgo europeo en el número de empresas con buenos índices de sostenibilidad, en el número de empresas que participan en el Pacto Global de Naciones Unidas, en el número de iniciativas de la sociedad civil e incluso, en el número de cátedras universitarias y de masters en las escuelas de negocios. También destaco que la política pública española ha tenido un especial protagonismo en el impulso de la RSE a partir del informe elaborado por el Parlamento español, la creación de un Consejo Estatal para la RSE (CERSE) incluso, en las leyes favorecedoras de esta cultura, tanto

en el ámbito autonómico como en el ámbito estatal (como la Ley de Economía sostenible o las leyes autonómicas de promoción de la RSE de Extremadura y Valencia).

Pero el deficiente o insuficiente desarrollo de la RSE tiene causas y efectos muy evidentes que conviene recordar. Entre otras:

1.- La confusión conceptual entre RSE y Acción Social es general y, desgraciadamente, no para de crecer.

2.- La difusión social de la idea de la RSE sigue siendo muy baja en la población.

3.- Sigue habiendo una formación insuficiente y una baja concienciación en los dirigentes de las empresas.

4.- Son frecuentes las prácticas contradictorias en la RSE de manera que, las empresas buscan impactos positivos de reputación corporativa en algunos planos específicos (inserción laboral de la incapacidad, políticas medioambientales, etc.), al mismo tiempo que se producen vulneraciones de los mínimos legales en cuestiones laborales, fiscales, etc., de carácter elemental.

5.- Se está produciendo una peligrosa tendencia a hacer rutinarias las prácticas de RSE, como, por ejemplo, subcontratar la elaboración de las memorias. La RSE pierde así toda su capacidad impulsora de prácticas responsables en el conjunto de la empresa.

6.- No ha habido una respuesta social adecuada y suficiente a la exigencia de Responsabilidad Social a las empresas. La falta de conciencia crítica colectiva y la debilidad de las organizaciones cívicas, consumidores, ONG, etc., y la ausencia de «valores responsables» en las demandas de la sociedad hacia las empresas, están generando un triple efecto que lastra el desarrollo de la RSE:

a) No hay censuras públicas a los comportamientos irresponsables y las consecuencias de determinados impactos empresariales, no son temibles en términos comerciales.
b) Por el contrario, los esfuerzos de las empresas en políticas de RSE no siempre son premiados y surge así la duda en las direcciones de las compañías sobre la rentabilidad económica de inversiones costosas, a cambio de intangibles dudosos.
c) La capacidad de análisis y evaluación de las memorias por parte de la sociedad, ha ido disminuyendo progresivamente y las entidades sociales (sindicatos, ONG's etc.) que las hacían, están perdiendo interés en ello.

7.- La implantación de la RSE en las administraciones públicas ha sufrido un brusco parón y los pocos ejemplos que se produjeron en algunas universidades, en algunas empresas estatales y en algunos ayuntamientos, han quedado en eso, excepciones a una regla que debió ser ejemplarizante.

8.- La RSE ha tenido su desarrollo principal, casi exclusivo, en las grandes empresas y no en todas y su extensión a la cadena de contratación y, en general con las Pymes, ha sufrido también un brusco parón con la crisis económica.

9.- Por último, las políticas públicas no han ayudado a fomentar y desarrollar esta cultura empresarial, porque han faltado medidas de estímulo, y porque la regulación sobre el reporte y otros aspectos de las prácticas de RSE ha brillado por su ausencia en España y en Europa. No solo por eso. La principal ausencia ha sido la de un discurso político motivador y generador de debate público sobre este tema en, prácticamente todo el mundo, a pesar de que la crisis y las circunstancias que hemos vivido estos últimos años debiera haberlo hecho imprescindible.

Esta no es sino una enumeración que pretende sistematizar y ordenar mis críticas al desarrollo que hemos producido respecto a una idea que algunos creímos luminosa y con enorme potencial transformador, y que sin embargo se ha quedado en el inicio de un camino todavía no recorrido.

¿HAY FUTURO PARA LA RSE?

El camino está abierto. Se conoce la ruta y el destino. Sólo falta recorrerlo y eso es, naturalmente, lo más difícil, pero mi convicción es que existen fuerzas sociales poderosas reclamando una implicación social de las empresas para calmar las tormentosas aguas de una sociedad descontenta. La incertidumbre sobre el empleo en la era digital y en la transformación tecnológica que estamos viviendo, unida a la precariedad y a la devaluación laboral están generando un enrarecido clima sociolaboral. La desigualdad interna en los países de occidente y el desencanto de las clases medias con el progreso, son otros de los factores del descontento social. Por último, el enfado ciudadano con los escándalos financieros, con los responsables bancarios, con la gestión de la crisis 2008-2017, con la corrupción, etc., están generando un clima de desafecto institucional serio. Casi podría decirse que las bases del contrato social que construimos en la segunda mitad del siglo XX se han deteriorado de tal forma, que estamos obligados a construir un *new deal,* rememorando los años treinta de Roosevelt o el gran pacto social europeo de después de la segunda guerra mundial.

Esa corriente de exigencia social es un magma de presión a las empresas. Ese contexto, estas realidades, están en el corazón de una política empresarial responsable con su entorno. Por eso, debemos preguntarnos: ¿ha agotado la RSE todas sus posibilidades como teoría transformadora del papel de las empresas en la construcción social del siglo XXI? ¿Son complementarios los enfoques voluntariedad versus obligatoriedad? ¿Representa la Economía del Bien Común una oportunidad real para hacer mejores empresas en beneficio de la sociedad?

En mi opinión, estos interrogantes son cruciales en el debate ideológico que atraviesa el mundo socioeconómico después de la larga y profunda crisis económica y financiera que estamos viviendo desde 2007 y, en particular, en el debate que, previsiblemente, guiará las acciones en materia de prevención de los riesgos y los efectos adversos de las actividades de las empresas en los derechos humanos de las próximas décadas.

Siempre pensé que, siendo evidente que las empresas operan en un mundo, en gran parte transformado por los llamados nuevos paradigmas, que las hacen globales y transparentes y, progresivamente relacionadas con sus entornos sociales y medioambientales, su progresiva transformación en empresas corresponsables abría y abre, un camino de esperanza. No he perdido la confianza en que así acabe siendo. Se trata de un camino largo en el que hay que persistir porque, en gran parte, esos nuevos paradigmas seguirán influyendo positivamente en la necesidad de que la empresa responda a un diálogo de crecientes exigencias con sus *stake holders* y se convierta así en agente pro-activo de la sociedad resultante.

De la crisis económica que estamos sufriendo se derivarán consecuencias filosóficas y políticas que también interesan a la hora de interpretar el futuro de la RSE.

Muy probablemente:

a) Crecerá la exigencia de los consumidores, de los inversores, de los trabajadores, de los ciudadanos en definitiva para con las empresas. Esa exigencia social múltiple, es un fenómeno objetivo e inevitablemente creciente a medida que aumenta la formación, la conciencia, la vertebración y, en definitiva, la madurez de la sociedad y de sus instituciones.

b) Crecerá la regulación, la supervisión nacional y la coordinación internacional. Crecerán los instrumentos de análisis de múltiples organismos sobre los riesgos de las compañías. Se revisarán y fortalecerán los índices bursátiles que premian a las empresas sanas,

estables, sostenibles, responsables en suma. Crecerá la exigencia de transparencia y buen gobierno de los consejos de administración hacia accionistas y otros *stake holders* de las empresas y debería crecer la exigencia de los gobiernos hacia algunas empresas, especialmente financieras, (máxime cuando son muchos los fondos públicos que se les están facilitando en estos momentos).

c) La visión cortoplacista de la actividad empresarial y la búsqueda del máximo beneficio en el menor plazo han salido derrotados: son casi siempre causa de resultados trágicos. También se revisarán los sistemas de remuneración de los directivos excesivamente ligados a la rentabilidad financiera a corto plazo, o a los resultados bursátiles y quizás aparezcan los incentivos ligados a objetivos alcanzados en materia de RSE.

d) La crisis fortalece los valores de «la nueva economía», la basada en el conocimiento y en la información, en la tecnología y en la inversión, en la formación continua y en la I+D+i. La apuesta por esos valores, por unas relaciones laborales de calidad que atraen a los mejores y los fidelizan a la empresa, sale fortalecida de una crisis que golpea y castiga lo contrario. Una empresa «limpia», ecológica, sostenible, con una vitola de responsabilidad social, emerge de la crisis con un plus de competitividad frente a la empresa «tóxica» e irresponsable.

e) Se intensificará la vigilancia de las empresas hacia sus proveedores. La creciente vulnerabilidad de las grandes firmas en la globalización económica y en la sociedad de la información les obligará a extremar sus cuidados en la subcontratación y a establecer crecientes controles a la trazabilidad de sus productos agregados. Esta será así, una nueva oportunidad de fortalecer y extender la cultura responsable –sostenible a las PYMES, factor fundamental en un proyecto expansivo de la RSE al mundo productivo.

Mis propuestas para el camino

Se ha dicho que la RSE no es una meta, es un camino. Un camino, de perfección, podríamos añadir. Es un camino lleno de dificultades, de contradicciones, de fuerzas y razones encontradas. Una larga marcha, sin duda, pero lo que importa es avanzar en la dirección correcta. Por eso, me permito ofrecer alginas recomendaciones y consejos para hacer real esta utopía.

1.- En primer lugar, es necesario impulsar la RSE desde las políticas públicas. Fortalecer el discurso político en favor de esta concepción renovada y moderna de la empresa en el siglo XXI. Desde el G-20 a los gobiernos locales, debemos exigir que la RSE forme parte de la salida de la crisis, de las políticas de competitividad, de la formación universitaria, de las escuelas de negocios, etc. La defensa de una economía al servicio de la sociedad, de una economía del bien común acrecienta la cultura de la Responsabilidad de las empresas y exige a éstas «leer» el contexto en el que desarrollan su actividad y comprometerse en sus diálogos con la comunidad en la que operan.

2.- Es necesaria una mayor regulación de todos los planos que acompañan a la RSE. Regulación pública y legal de los informes, de la verificación y de los reconocimientos públicos homologados. Regulación voluntaria por las empresas de la RSE en los diferentes sectores de actividad productiva (textil, energía, banca, etc.). Y regulación legal de los estímulos a la RSE en compras públicas, adjudicaciones, etc. para evitar competencia desleal y premiar a las verdaderas empresas responsables.

En este apartado merece la pena destacar la Ley de Contratos del Sector Público, Ley 9/2017, de 8 de noviembre, por la que se transponen a nuestro ordenamiento las Directivas Comunitarias 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, que entró en vigor el 9 de marzo de 2018. Esta norma establece la obligación de los órganos de contratación de velar porque el diseño de los criterios de adjudicación permita obtener obras, suministros y servicios de gran calidad, concretamente mediante la inclusión de aspectos cualitativos, medioambientales, sociales e innovaciones vinculados al objeto del contrato.

Se estima que, en España, la contratación pública representa en torno al 20% del PIB, por lo tanto, el hecho de que esta norma imponga a las empresas licitadoras la obligación de establecer los principios RSE como los que comentábamos antes (cualitativos, medioambientales, sociales, etc) en sus políticas y planes de acción empresarial supone un importante paso hacia adelante en el desarrollo de los objetivos de la RSE.

Asimismo, es necesario revisar la rigidez del concepto «voluntariedad» en la aplicación de la RSE. En concreto, creo que esta revisión debe aplicarse a tres grandes temas de la RSE:

a) En la información/reporte, haciéndola obligatoria para las empresas de cierto nivel, con arreglo a un estándar universal.
b) En el cumplimiento, por parte de las empresas globalizadas, de un código universal de Derechos Humanos con protección y ejecución judicial en su caso, en todos los países en los que operen (Principios Ruggie).
c) En la formalización ante la OIT de acuerdos sectoriales transnacionales de las compañías globales con más impacto sociolaboral (textil, extractoras de mineral, etc.) sobre condiciones de trabajo de su cadena de suministro en países con bajo desarrollo social.

3.- La elaboración de un código de conducta internacional para las grandes corporaciones, siguiendo Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Ia ONU, también conocidos como los «principios Ruggie», ha tomado impuso en los últimos años. La Resolución 26/9, adoptada en julio de 2014 por el Consejo de Derechos Humanos de la ONU, propone la elaboración de un instrumento internacional jurídicamente vinculante que cree las condiciones legales para que las grandes empresas y otros inversores cumplan con los derechos humanos. Esta Resolución representa un logro histórico, impulsado en gran medida por la sociedad civil, después de décadas de discusiones y fracasados intentos en el seno de Naciones Unidas. Buena prueba de ello es que la Resolución fue aprobada por una ajustada mayoría de veinte países (Rusia, India, Sudáfrica, China y Ecuador entre otros), rechazada por catorce países (entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y la Unión Europea, donde buena parte de las transnacionales tienen su sede social) y contó con un total de trece abstenciones.

Del 15 al 19 de octubre de 2018 se celebró en Ginebra la cuarta ronda anual de negociaciones para la creación del mencionado instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre derechos humanos y empresas transnacionales (ETNs) en la que se presentó el «Zero Draft» para dicho instrumento con una participación récord de representantes de la sociedad civil que viajaron hasta Ginebra, reuniendo 280 miembros acreditados y 25 expertos que hablaron como panelistas.

A lo largo de esos cinco días tuvieron lugar numerosos debates sobre puntos clave del proyecto de Instrumento Vinculante, siendo los principales temas candentes la conveniencia o no de incluir a todas las empresas (nacionales y transnacionales), la necesidad o no de especificar qué DDHH quedan protegidos por este Instrumento o la falta de referencia a los «principios Ruggie», los cuales han sido criticados por varios grupos de la sociedad civil y expertos por

su carácter no vinculante, lo que deja la prevención y reparación de violaciones de DDHH en manos de la buena voluntad de las ETNs, precisamente lo que busca corregir este Instrumento.

En este «Zero Draft» se puede observar una firme postura en cuanto a la legislación vinculante haciendo énfasis en la importancia del acceso a justicia y reparación por parte de las víctimas de negligencia corporativa y violaciones de derechos humanos (Art. 8). Del mismo modo destaca las obligaciones detalladas que se impone a las ETNs en materia de prevención de riesgos y la obligatoriedad de proporcionar una información pública extensa sobre las medidas adoptadas para tales fines (Art. 9).

Finalmente, una de las cuestionas principales que, como he mencionado, ha estado presente en estas negociaciones y se encuentra en el corazón del debate sobre RSE es: ¿Son complementarios ambos enfoques voluntariedad versus obligatoriedad? En mi opinión, sí. Creo, además, que la convergencia de los mismos es la única vía para continuar avanzando en la erradicación de la impunidad, la identificación de los vacíos legales y la mejora de la protección de los derechos humanos en la esfera económica.

4.- He comentado la importancia de una acción global en el ámbito de prevención y reparación de los efectos indeseables de las actividades empresariales transnacionales. Sin embargo, debemos recordar que toda acción colectiva debe, al menos en su origen, basarse en la suma de acciones individuales que en muchos casos sirvan de inspiración y ejemplo. En este sentido los Estados, de forma individual tienen un gran papel que jugar en el campo de la RSE. Desde hace ya tiempo varios Estados vienen aprobando leyes que buscan imponer unos estándares de conducta y sistemas de rendición de cuantas a sus empresas. Destaca en este ámbito la ley francesa *«OI n.º 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre»,* cuyo objetivo fue modificar el Código de comercio para incluir una obligación de prevenir los daños contra los derechos fundamentales que pudieran cometer las empresas en el curso de sus actividades. Para ello, la norma opta por modificar el Art. L.225-102-4 del Código de Comercio e incluir un instrumento de prevención, el «plan de vigilancia», que deberá ser establecido por las empresas que se encuentran bajo su ámbito de aplicación.

En concreto, el plan de vigilancia debe ser adoptado por *«cualquier empresa que dé empleo, al cierre de dos años consecutivos, al menos cinco mil trabajadores, en ella y sus subordinadas directas o indirectas con domicilio social en el territorio francés, o por lo menos diez mil trabajadores entre la empresa principal y sus filiales directas o indirectas, con domicilio social en el territorio francés o en el extranjero».*

La ley detalla el contenido del plan que debe incluir medidas de vigilancia razonables orientadas a identificar los riesgos y prevenir violaciones graves de los derechos humanos y las libertades fundamentales, la salud y la seguridad de las personas y el ambiente que sean resultado de las actividades de la empresa y las empresas que controla, directamente o indirectamente, así como las actividades de los subcontratistas o proveedores con quien existía una relación comercial establecida cuando se realizaron las actividades concernidas, en los casos en que estas actividades se vinculan a la relación comercial entre las empresas mencionadas.

Además, es obligatoria la publicación del plan de vigilancia y del resultado de su aplicación efectiva.

5.- La RSE ha crecido, en gran parte, por el énfasis que se ha puesto en la gestión de riesgos, sobre todo, reputacionales. Pero es el momento de preguntarse si los riesgos siguen preocupando, o mejor, si preocupan lo suficiente. A la vista de lo que viene ocurriendo, a la vista de lo que ha

destapado la crisis, sobre los comportamientos empresariales o de sus directivos, sobre las evidentes irresponsabilidades en el núcleo mismo del negocio de la actividad financiera y bancaria, debemos preguntarnos si hay suficiente sanción reputacional a esos fallos y a esos escándalos. Pues bien, ha llegado la hora de reclamar desde la RSE, una mayor penalización individual y empresarial a la irresponsabilidad. En este sentido, unificar los observatorios críticos internacionales y dotarles de garantía y credibilidad, será un buen impulso a la RSE.

6.- Es muy importante potenciar la ISR. La inversión socialmente responsable es, probablemente, uno de los mayores elementos tractores de la RSE. Las empresas reciben capital privado individual o colectivo, en función de la sostenibilidad de sus negocios, de la transparencia de sus actividades, de la información honesta y transparente que se da a sus accionistas, etc. Puede resultar en la actualidad uno de los factores más atractivos a la inversión en RSE. Los índices bursátiles de sostenibilidad y los rankings internacionales de transparencia y RSE, influyen poderosamente en las decisiones de inversión de Fondos de Pensiones, o Fondos Soberanos, o Bancos sostenibles, o Inversores exigentes de estas materias. Pero el fundamento de la ISR requiere políticas de estímulo, políticas de información, políticas de difusión de estos productos financieros y, sobre todo, requiere compromiso de las entidades financieras para su desarrollo. Son particularmente importantes los compromisos de los titulares de los fondos de pensiones en todo el mundo, porque sus exigencias sostenibles y sociales pueden determinar la orientación general de los fondos financieros.

7.- Fortalecer las estructuras del llamado Tercer Sector, resulta también imprescindible para producir efectos en la respuesta social a los comportamientos de las empresas. ONG's, consumidores, medios de comunicación, líderes de opinión, etc., tienen que establecer una nueva dialéctica entre ciudadanos y corporaciones. Este dilema es fundamental para el futuro porque está afectando a las capacidades ciudadanas para condicionar el comportamiento social de las empresas. El caso de la ingeniería fiscal para eludir el pago de impuestos de algunas grandes compañías, por ejemplo, merece sanción social.

8.- La crisis ha acentuado las exigencias de responsabilidad a los directivos y a las compañías. Estamos viendo a los directivos pasando por los juzgados y por los parlamentos. Los ciudadanos tienen que pagar los agujeros financieros de muchos bancos irresponsables. En plena crisis, los salarios de los directivos, sus bonos, sus millonarias pensiones e indemnizaciones, causan indignación. La fiscalidad de las empresas se reduce por su ingeniería fiscal, o porque se ubican en países con menor presión o simplemente se ocultan al fisco. Grandes empresas son multadas por prácticas ilegales. ¿Es todo eso admisible socialmente? ¿Es compatible con la RSE?

De la crisis no podemos salir con menos RSE, sino con más compromiso y rigor en la cultura de la RSE. No podemos admitir RSE que no lo es. No podemos admitir más incoherencias, más contradicciones y más falseamientos de la verdadera RSE. Debemos denunciar las manipulaciones mediáticas, la propaganda sin base y las prácticas irresponsables. La consecuencia de todo este regeneracionismo que impulsamos, debe ser un movimiento de exigencia y de control de la RSE hacia los directivos y las empresas en todos los foros, en las memorias, en los medios y en todas las oportunidades de conectar a las empresas con la sociedad y a sus responsabilidades con los ciudadanos.

9.- Dejo para el final, la aportación que está realizando a esta renovación cultural de las empresas, la llamada «Economía del Bien Común». Este intento de superación de la RSE, diseña un modelo de economía alternativo, no tanto cuestionando el mercado y sus reglas, sino

introduciendo en su funcionamiento una especie de exigencia social para primar los productos, los servicios y las empresas que respondan a un modelo auditado de modelo económico social y sostenible que puede contribuir con éxito a la Estrategia Europa 2020.

¿Podrá la Economía del Bien común sortear los problemas que ha tenido la RSE en su desarrollo? Ese es mi deseo. Pero para ello deberá solventar la dificultad para expandir socialmente esta experiencia social y convertirla en una verdadera palanca de influencia en el consumo. No será un camino fácil. Pero debemos aprovechar el actual debate ideológico que atraviesa el mundo socioeconómico y el descontento social con la desigualdad para imponer más equidad y justicia en el campo de las empresas y los derechos humanos.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS DEBE HACERSE REAL

JUAN ANTONIO LÓPEZ DE URALDE GARMENDIA
Activista y político ecologista
Coportavoz y cofundador de EQUO. Diputado en el Congreso
Director de Greenpeace España (2001-10)

Hace pocos días volvió a plantearse públicamente el debate sobre la responsabilidad social de las empresas a cuenta de la discusión sobre la necesidad de aprobar una norma que obligue a los bares y restaurantes a servir agua del grifo cuando el cliente así lo solicite. Los representantes de las patronales de hostelería manifestaron que «**vamos a luchar contra esta ley** con todas las armas que tengamos. La sostenibilidad y la salud pública no son responsabilidad de las empresas, sino de la Administración».

Estamos ante un nuevo ejemplo de cómo nadie parece discutir la Responsabilidad Social de las Empresas cuando se habla de manera teórica, pero cuando se trata de establecer medidas prácticas y concretas para avanzar en derechos sociales o ambientales, que pueden afectar a intereses empresariales y económicos concretos, entonces la cosa cambia radicalmente.

Y esta es, desde mi punto de vista, la clave de este debate: si aceptamos que las empresas deben asumir su parte de responsabilidad social, entonces ellas deben asumirla y aceptarla, también, cuando se trata de establecer determinadas normas que vayan en ese sentido. No se trata con ello de pedir que las empresas dejen de defender sus legítimos intereses, pero sí de que asuman que éstos no pueden estar por encima de determinados derechos. E incluso, yendo más allá, se trata de que asuman que sí tienen responsabilidad en cuestiones como la sostenibilidad o la salud pública.

En materia ambiental, por ejemplo, ya el artículo 45 de la Constitución se refiere a la «necesaria solidaridad colectiva» en la protección del medio ambiente. Esa solidaridad debe incluir necesariamente a las empresas.

Por eso es imprescindible que el debate pase de la teoría a la práctica. Los foros de responsabilidad son como burbujas muchas veces ajenas a la verdadera realidad de la acción de las empresas en la sociedad. Sin embargo, ante retos tan complejos y difíciles como el cambio climático, es necesario un compromiso decidido.

Esas declaraciones del empresariado de hostelería (estoy seguro de que pueden encontrarse muchos casos similares) son la constatación práctica de que todavía estamos muy lejos de que la empresas asuman su parte de responsabilidad para conseguir un mundo más justo, más sostenible o más sano. Ello no debe servir de excusa para no hacer nada, ni llevarnos a la pasividad o la melancolía. Son la muestra, al contrario, de que queda aún mucho por hacer.

Si no somos capaces de ponernos de acuerdo sobre el acceso universal y gratuito a un bien básico como el agua, veo muy lejano el día que se asuma el compromiso empresarial contra el cambio climático. El problema es que el tiempo corre en nuestra contra; no podemos esperar a que un proceso de lenta concienciación vaya calando. Es en esa cuestión donde más urge que las empresas pongan de su parte, también para convencer a las personas más escépticas de que es necesario mojarse en este esfuerzo global.

Esperemos que declaraciones como las que encabezaban este artículo se conviertan pronto en un recuerdo del pasado, y que las empresas asuman que sí, que también la sostenibilidad y la salud pública son su responsabilidad.

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA INNOVACIÓN SOCIAL

ALBERTO REYERO ZUBIRI
Diputado de Ciudadanos en Asamblea de Madrid
y Secretario General del grupo parlamentario

Hace un par de años, no llamó toda la atención que merecía, un libro titulado *El retorno de los chamanes (1)*, escrito por Víctor Lapuente, un profesor de políticas públicas en Goteborg y articulista habitual de algunos medios españoles.

En dicho libro se lanzaban ideas muy estimulantes entorno a las políticas públicas.

De todas ellas, yo destacaría una, que consiste en que la diferencia entre un país con un buen y un mal Gobierno no reside tanto en si las políticas que se aplican son de izquierdas o de derechas, sino en quién controla la retórica de un país.

Según el profesor Lapuente, esa retórica puede ser dominada por los *chamanes*, aquellos que tienen ya la respuesta de antemano, nos ofrecen una teoría sobre la raíz de nuestros problemas y tienen un plan para resolverlo; o por las *exploradoras*, aquellas que parten de la duda y el escepticismo, experimentan con lo que tienen a mano y eso les permite encontrar soluciones individuales a dilemas concretos.

Pretendo adentrarme con la vista puesta en esa retórica, la de la exploradora, que desafortunadamente no abunda en nuestro país; y por tanto desde la consideración de que las buenas políticas son la mayoría de las veces el resultado de la experimentación y del ensayo, no del dogmatismo ni de la ideología.

La crisis que hemos vivido durante los últimos años ha puesto de manifiesto que los retos a los que se enfrentan las economías son cada vez de índole más social; al mismo tiempo que ha puesto en cuestión muchos aspectos del progreso económico, entre ellos, el modelo tradicional de crecimiento basado únicamente en la innovación tecnológica.

En ese sentido, hemos podido ver cómo durante la última década, la innovación social, ha ido ganando peso como una respuesta adecuada a problemas que tanto el sector público como el mercado, no han sido capaces de solucionar.

> V. Lapuente, *El retorno de los chamanes. Los charlatanes que amenazan el bien común y los profesionales que pueden salvarnos*, Ediciones Península, Barcelona, 2015

Los cimientos del Estado del Bienestar han sido sacudidos por profundas transformaciones en los últimos años. Esta situación ha generado una crisis de confianza en las instituciones tradicionales del sistema que fueron capaces de dar una respuesta adecuada a los desafíos económicos y sociales, sobre todo después de la Segunda Guerra Mundial. Las opciones que apuestan por

el protagonismo del mercado en detrimento del Estado o las opciones que consideran que el sector público es la única solución, siguen formulando sus propuestas en un difícil equilibrio en donde están en juego tanto su eficacia (buenos servicios), como su eficiencia (cuántos recursos se necesitan para financiarlo).

Ante esta situación, es necesario que la Administración se adapte a los nuevos cambios sociales, incorporando nuevas técnicas de gestión, utilizando nuevos instrumentos y poniendo en marcha nuevas estrategias de actuación. En definitiva, estando abierta a la innovación. A la innovación social.

Desde hace unos años, las empresas, sobre todo las más grandes, comenzaron a plantearse dentro de su acción no sólo el impacto económico de sus actuaciones sino la responsabilidad de las mismas de cara a la sociedad que las acoge. Es el caso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Pero no sólo las grandes empresas se alinean con «lo social» por intereses de mercado, también empiezan a emerger empresas, inversores concienciados y emprendedores sociales.

Asimismo, el Tercer Sector ha ido ganando protagonismo en las últimas décadas; algo que ha sido reconocido con especial fuerza en nuestro país tras la aprobación de la Ley 43/2015, de 9 de octubre del Tercer Sector de Acción Social, que lo define como «una vía de acción ciudadana alternativa, o a veces complementaria, respecto de la gestión institucional pública».

En el caso de España, la crisis económica ha hecho surgir formas de innovación social donde los ciudadanos, en muchos casos, han tomado la delantera a los Gobiernos. El temor a la pérdida de un incipiente Estado del Bienestar debido a la crisis financiera y económica ha sido el detonante para movilizar a la sociedad civil con el objetivo de resolver sus problemas.

Desgraciadamente no existe una estrategia clara a nivel nacional al respecto y son contadas las Comunidades autónomas o entidades locales que tienen dentro de su agenda una apuesta clara por la innovación. El País Vasco ha sido pionero en la adopción del término «innovación social» y lo ha hecho mediante iniciativas tan importantes como Innobasque, la Agencia Vasca de Innovación o mediante el Plan Estratégico de Innovación Social para Euskadi. En Cataluña, especialmente en Barcelona, se han dado pasos en ese sentido. En la Comunidad en la que vivo, la de Madrid, no se ha dado ningún paso significativo.

Pero como decíamos, en la sociedad civil sí ha habido mayor actividad y nos encontramos delante de una viva y diversa colección de proyectos de innovación social, surgidos a causa de los acuciantes problemas derivados del desempleo, el fracaso escolar, la integración de los inmigrantes o los importantes retos que es imprescindible a solucionar a medio plazo: el envejecimiento de la población y su impacto en la seguridad social, la vivienda, el transporte en las grandes ciudades, o el acceso a fuentes de energía.

La ciudadanía tiene un papel que desempeñar por sí misma, ya sea mediante la sociedad civil organizada, el tercer sector, la economía social o las empresas. Debemos aprovechar sus iniciativas y su energía para transformar la sociedad.

Personalmente me siento cómodo dentro de una economía de mercado, solo me gustaría que esa economía de mercado fuera más social, que es el modelo que por otro lado defiende nuestra Constitución en su artículo 1.

Me niego a considerar que no exista un camino intermedio entre las políticas neoliberales, donde el mercado está por encima de todo, de aquellas otras que son intervencionistas y en donde lo público, y solo lo público, es la solución. La igualdad y la solidaridad entre ciudadanos hacen necesaria la intervención de los poderes públicos para asegurar la efectividad de los derechos

sociales, pero es imprescindible hacer compatible la economía de mercado con el principio de igualdad de oportunidades.

No se trata de sustituir al Estado, pero sí de aprovechar el dinamismo de la iniciativa privada para poner en marcha proyectos que, por su novedad o por las dudas que genera su posible éxito, no se llevarían nunca a cabo.

Hace unos años, muchos de los proyectos sociales que se pusieron en marcha en España fueron financiados por las Obras Sociales de las Cajas de Ahorros. Con independencia de la tragedia que su desaparición supuso para las políticas sociales de nuestro país, también es cierto que muchas de esas inversiones de esos años de vacas gordas no se hicieron con suficiente rigor y, al final, nos encontramos con proyectos a medio gas, con otros que no fueron nunca evaluados, instalaciones sobredimensionadas o directamente abandonadas.

Los proyectos de innovación social, especialmente aquellos que persiguen un impacto social concreto, pretenden exactamente lo contrario: introducir criterios de eficacia y eficiencia en los proyectos sociales e indicadores y métricas que evalúen su éxito. Creemos que, con independencia de los efectos positivos que tengan sobre un determinado proyecto social, las políticas de innovación social contribuyen a mejorar la forma de desarrollar las políticas sociales.

Hay que recordar que la propia Unión Europea ha puesto mucho énfasis en la promoción de programas públicos que hagan frente a la crisis económica bajo el paraguas de la Innovación Social, como así se hizo por ejemplo desde la Estrategia 2020 de la Unión Europea, en la que se nos instaba a los países miembros a innovar.

La Comisión europea ha animado de forma reiterada, desde 2010 y dentro del marco de la Agenda 2020, a los países europeos a desarrollar políticas de innovación social que permitan encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no estén siendo adecuadamente cubiertas por el mercado o por el sector público.

Entre las vías que la Comisión anima a desarrollar, se encuentran de manera destacada los bonos de impacto social.

¿Qué son los bonos de impacto social? Se trata de un instrumento financiero cuya rentabilidad viene determinada por el resultado positivo o negativo del impacto social que produzca la acción que financia. Es un modelo que representa una auténtica revolución en la manera de abordar la financiación de los retos sociales, ya que la atención se centra en la calidad del resultado de la acción financiada, más que en la ejecución de dicha acción.

Hay tres actores principales involucrados en su funcionamiento: el emisor del bono (la administración), inversores sociales (quienes adquieren el bono y por tanto financian la acción) y ONGs, fundaciones o entidades del Tercer Sector, que son las que reciben el dinero y ejecutan el proyecto social sobre el terreno.

A modo de resumen, los bonos de impacto social funcionan de la siguiente manera: la administración pública selecciona un problema social a resolver y una organización social que se responsabilizará de su ejecución y emite un bono. Los inversores interesados adquieren el bono por la cantidad estipulada y pactan con éste un interés cuya cuantía dependerá del impacto social efectivamente conseguido al final del plazo. La administración sólo devolverá la cantidad íntegra invertida al inversor o inversores si se ha conseguido un impacto social igual o superior al acordado (en cuyo caso, además, podrá haber intereses).

El gran potencial de los bonos reside en los beneficios que aporta a las partes implicadas: ahorro para la Administración (no pierde la inversión en caso de no conseguirse el resultado

de impacto social esperado, ya que sólo pagará si hay resultados positivos), eficiencia en la ejecución del proyecto (el presupuesto está fijado de antemano y el desembolso se realiza solo si se cumplen los objetivos), doble retorno para el inversor (social y financiero) e incremento de recursos y fortalecimiento de la rendición de cuentas para las organizaciones sociales que ejecutan la acción social.

Los Bonos de impacto social abren la puerta a una mayor innovación en la provisión de servicios públicos y a la puesta en marcha de proyectos innovadores que no se pondrían en marcha, por problemas de financiación, por falta de garantía de éxito o por falta del conocimiento y experiencia adecuados dentro de la Administración para llevarlos a cabo. Al mismo tiempo, permiten a la Administración acelerar la generación de conocimiento acerca de qué programas realmente tienen verdadero impacto y sobre los que habría que apostar en el futuro.

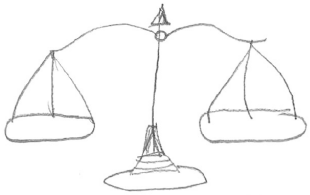
El primer bono de impacto social de Europa, lo puso en marcha el Gobierno laborista de Gordon Brown en 2010 y se destinó a reducir la tasa de reincidencia de los ex convictos de la cárcel de Peterborough. Desde entonces se han emitido bonos en Alemania, Holanda y Portugal.

Creemos que ha llegado el momento de poner en marcha este modelo de innovación social y es la razón por la que desde Ciudadanos hemos apostado por incluirlo en la agenda política de esta legislatura, trabajando de manera decidida en el desarrollo de políticas de innovación social en la Comunidad de Madrid que la coloquen en la posición de vanguardia que le corresponde y que, con carácter específico, se pongan en marcha de vías de financiación como los Bonos de Impacto Social.

Hay muchas resistencias pero esperamos conseguirlo. A la retórica de la *exploradora* le tiene que acompañar la perseverancia para convencer a los *chamanes* de derecha e izquierda, que prefieren no arriesgarse y les da alergia aprender de los errores y de los aciertos.

3

DESDE LA ÉTICA Y BUEN GOBIERNO



La ética en la gestión empresarial (José Luis Fernández). Entre la integridad y el cumplimiento: construyendo una cultura ética en las empresas (Joan Fontrodona y Pablo Sanz). RSE y compliance: dos caras de una misma moneda (Jordi Gimeno). Consideraciones sobre la responsabilidad social en las administraciones públicas (Flor López). El triumvirato entre ética, ley y compliance (Fernando Navarro). Halcones o palomas: la lógica de la Responsabilidad Social (Enrique Ujaldón). Ética pública y buen gobierno: clarificaciones conceptuales (Manuel Villoria).

¿Actuaría de igual modo si nadie me estuviera observando? Quizá esa sea una de las bases de nuestro comportamiento y de nuestra forma de obrar y actuar. Probablemente sea la ética el principal valor en el que se fundamenta la responsabilidad social. Como licenciado en ciencias políticas y de la administración, cada vez he ido tomando una mayor fascinación por el derecho. Uno constata rápidamente como las lagunas legales, pues no todo está regulado y menos en un mundo que avanza mucho más rápido de lo que al legislador le gustaría, dan pie a la interpretación o al hecho de poder obrar de determinadas formas que, sin violar los preceptos de la ley, quizá no sean las más adecuadas desde un punto de vista ético o moral.

En una sociedad como la actual cada vez se hace más necesario educar en valores y principios éticos, sólo eso nos alejará del fantasma de los conflictos de intereses y de la corrupción y nos acercará a los ideales de transparencia y buen gobierno. Aprovechemos la oportunidad que nos dan las nuevas tecnologías para acercarnos a la transparencia. Eduquemos en ética y valores para tener ciudadanos y empresas responsables, que tomen la reflexión en su obrar como máxima que preceda a su toma de decisión.

Un segundo debate que se plantea con cierta regularidad es el de plantear la responsabilidad social como algo obligatorio o voluntario. Aquí, aun a riesgo de contradecir a alguno de los grandes académicos que llevan años trabajando en la materia, diré que la responsabilidad social, por definición, debe ser voluntaria. Cuando la responsabilidad social, fruto del avance de nuestra sociedad pasa a ser obligatoria, implica que pasemos a hablar de cumplimiento normativo, pasando a ser la responsabilidad social elemento inspirador del precepto. Este planteamiento tiene su lógica. El derecho consuetudinario fue dando paso al derecho normativo recogido en

textos escritos, fruto de la necesidad de ir codificando todos aquellos planteamientos que nuestra sociedad había ido reteniendo como morales, éticos y, en última instancia, justos. Planteamientos que hace años eran considerados adecuados desde la propia lógica o el planteamiento ético se han ido codificando en textos legales jurídicamente vinculantes. De tal modo, la Ley Orgánica de igualdad efectiva de mujeres y hombres de 2007, la Ley de Economía Sostenible de 2011, la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno de 2013, la modificación de la Ley de Sociedades de Capital o la Ley de Ordenación, Supervisión y Solvencia de las entidades de crédito de 2014 así como el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas o la modificación del Código Penal de 2015, no representan sino la realidad de una sociedad que evoluciona y avanza. Una sociedad que ha pasado de fundamentos que éticamente parecían adecuados y compartidos, a tomarlos como base de su responsabilidad social para, posteriormente, transformarlos en normas de obligado cumplimiento.

Sigamos ambicionando una mayor y más extensa responsabilidad social, ello será la mejor de las garantías para lograr que nuestros fundamentos éticos de hoy se transformen en garantías normativas del mañana.

«*La conciencia es como un vaso, si no está limpio ensuciará todo lo que se eche en él*». Horacio (470 a. C. - 399 a. C.).

«*La buena conciencia es la mejor almohada para dormir*». Sócrates (65 a. C. - 8 a. C.).

EL IMPULSO ÉTICO PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

José Luis Fernández Fernández
Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial
Universidad Pontificia Comillas - ICADE

Tras más de veinte años de práctica y discurso sobre Responsabilidad Social de las Empresas, parece llegado el momento de acometer dos tareas deseables y una tercera ineludible. Las deseables: ensayar un balance de lo conseguido hasta el momento, de una parte; y, de otra, tratar de anticipar nuevas tendencias de Responsabilidad Social en las prácticas empresariales. Como asunto inexcusable, conviene insistir en el empeño por conectar el fenómeno de la RSE —como praxis y como teoría— con la *dimensión ética* de la empresa y la gestión. Sien ello, la RSE correría el riesgo marchitarse, desarraigada del verdadero *humus* nutricio.

Por lo que toca al balance, mi síntesis sería: *A lo largo de los últimos veinte años, en España, en asuntos de RSE se ha avanzado mucho, pero se puede seguir avanzando más*. Hay luces y sombras y, en todo caso, resulta, en su conjunto, *un fenómeno ambiguo e insuficiente*. En estos últimos términos hacía yo el balance correspondiente, allá por el año 2010… Habría que comprobar si el diagnóstico de entonces sirve para el día de hoy. Como hipótesis de partida, pienso que sí. Y lo pienso, precisamente, desde la Ética, entendida como aspiración a lo mejor; y desde el convencimiento de aquella verdad que la Lógica subraya respecto a que *el bien es un predicado no saturable*; y que, en consecuencia, siempre se puede ser más, siempre se puede ser mejor… persona, profesional… y también mejor empresa.

Por lo que toca a las nuevas perspectivas, acabo de coordinar un monográfico de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* —el volumen 29 de la revista— que lleva por título *Nuevas fronteras de la Responsabilidad Social de la Empresa.* El lector interesado encontrará lúcidas anticipaciones, tales como, por caso: Buen gobierno; transparencia de la información no financiera; cultura de cumplimiento y cultura ética; prevención, detección y reacción ante el fenómeno de la corrupción; aprovisionamiento responsable; derechos humanos; responsabilidad fiscal; eficiencia energética; innovación social; medición de; nuevos modelos de negocio; integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible…

Respecto a la conexión entre la Ética Empresarial y la RSE, cabe recordar que ya se ha escrito mucho acerca de si se trataba o no de la misma realidad. Recuerdo formulaciones casi lapidarias en los títulos de congresos y seminarios van dos ejemplos vividos por mí, uno en Madrid; otro en Waltham: «¿Es la RSE lo mismo que la Ética Empresarial?» «CSR and Ethics, Two Side of the Same Coin?» Al final de estas reflexiones daré mi punto de vista al respecto.

También hubo sus más y sus menos con los deslindes: que si, de una parte, estaba la RSE *ad intra* —o sea, empleados, sobre todo— y la RSE *ad extra* —los demás grupos de interesados—; que si había que distinguir: que una cosa era la *Acción Social de la Empresa* y otra distinta era la RSE. Recuerdo, a este respecto, una pregunta que me hizo a bocajarro un amigo y que me permitió precisar mi punto de vista. Corrían los primeros años del 2000; los antiguos alumnos del Sistema del Instituto Tecnológico de Monterrey —Exatec— que andaban trabajando por Europa, se reunieron aquel año en Madrid. Y para darle a la convención cierto cariz academicista, se juntaron en el Instituto de Empresa, para asistir a una mesa redonda que abordaba *le dernier cri,* el último grito en *management*… O sea, el fenómeno de la RSE.

«¿Puede ser socialmente responsable una empresa que no da nada a nadie?» Con esa perla se descolgó, dirigiéndose a mí en el turno de preguntas, el director de la EGADE Business School…

Por mi parte, debo reconocer que anduve fino. Sin pararme a pensar, contesté: «Una empresa puede ser socialmente responsable *sin dar nada a nadie*, como usted dice. Sólo con el hecho de ser empresa. Además, en todo caso, dar lo que no se debe dar, cuando no se debe dar y a quien no se debe dar… es signo evidente de una gravísima irresponsabilidad».

Coronado el puerto que vierte las aguas a las laderas de la RSE y la Acción Social, se dio el paso siguiente al arrumbar el término de «Responsabilidad Social Corporativa» —sonaba a traducción excesivamente literal del *Corporate Social Responsibility* inglés—. A propuesta de una comisión parlamentaria, se instaba a utilizar el más castizo rótulo de «Responsabilidad Social Empresarial» o de «Responsabilidad Social de la Empresa».

Pero con ello, tampoco aquí llegó la calma. Unos querían quitar el término «social»; otros el «empresarial». Algunos, más osados, hablaban incluso de prescindir del concepto de «responsabilidad». Les sonaba a cosa penal, a jueces, a procesos, a tribunales… a tener que *responder* por haber cometido algún delito o haber hecho algo malo. «¿Dónde está la presunción de inocencia?», decían… «¿Es que una empresa no puede ser tan honrada y limpia como, por caso, un sindicato, un partido político, un ministerio o la propia Iglesia católica… que, como es sabido, brillan como dechados institucionales de transparencia y buen hacer, situados en los antípodas de la corrupción y la mala praxis?».

Las aguas volvían al cauce, cuando se explicaba que la «responsabilidad», la *Ética de la Responsabilidad* no desmerecía de la *Ética de las Convicciones*. Una breve glosa a la distinción weberiana, dejaba ya en mejor suerte al toro de la susceptibilidad. El rizo quedaba atornillado cuando, además, se afirmaba, no sólo que ambos momentos éticos —el de la convicción y el de la responsabilidad— eran necesarios para una buena toma de decisiones; sino que lo que procedía era actuar con *responsabilidad convencida* y con *convicciones responsables*.

Afortunadamente, todos aquellos debates y distinciones fueron aclarando un tanto las cosas… Al menos en lo esencial. Otra cosa eran las justificaciones que se aducían para entrar en la dinámica de la RSE, sin que sonara a postureo, a *window dressing*… ¿Es buen negocio ser socialmente responsable? Al «depende»… y a la apertura de campo que suponía mentar la existencia de una triple cuenta de resultados —*Triple Bottom Line* o TBL—, aún quedaba por definir cómo se había de calcular la rentabilidad, más allá de lo económico. Aquí la GRI echó el capote y el trance se resolvió con aseo.

Para contribuir al boceto de trazo grueso que vengo haciendo, permítaseme dejar constancia de la perplejidad con que oía repetirse y repetirse lugares comunes, mantras y consignillas sobre la RSE. Naturalmente, a mis ojos, el *plagiario* o el iluminado de turno quedaba descalificado

eo ipso… sobre todo cuando daba la impresión de haber sido el inventor de la frase; y no era consciente de estar diciendo algo que ya había sido formulado por cientos de personas desde hacía años… ¿A qué me refiero? Ahí van algunos botones de muestra: «La RSE está en el ADN de nuestra organización» «La RSE ha venido para quedarse» «La RSE no consiste en cómo se gasta el dinero, sino en cómo se gana»…

Movido, sin duda, por caridad cristiana, hube de aconsejar en varias ocasiones a consultores y políticos que, si en algún momento de su discurso sobre RSE sintieran la tentación de decir algo parecido a lo anterior, que no lo hicieran. Que pararan. Que tradujeran a sus propias palabras la misma idea… y hablaran en primera persona. En esto ocurre como con las metáforas y los símiles. Al decir del P. Florencio Segura, mi profesor de literatura, «el primero que comparó los dientes de su novia con las perlas era un poeta… el tercero un cantamañanas».

Mi particular definición de la RSE me brotó de pronto una fría mañana de finales de noviembre de primeros de los años 2000. Estábamos en Valladolid, en el Auditorio Miguel Delibes. Forética había organizado un evento para explicar a los empresarios de Castilla y León en qué consistía aquel arcano del que tanto se hablaba, la RSE, y de qué manera se podía aclimatar en cualquier empresa. A mí se me había encargado una conferencia inaugural que habría de ser pronunciada entre las 9:30 y las 10:00 de la mañana. Entre las 9:00 y las 9:30 habrían de hablar un representante de la organización; otro del Ayuntamiento; y un tercero, de la Junta.

Empezar, empezamos a tiempo… *But*… los políticos no encontraban modo de cerrar su discurso ante tan exclusiva y nutridísima audiencia: había casi quinientas personas.

Por fin llegó mi turno. Ya en el estrado y después de que alguien hubiera avalado mis méritos, me levanté, me acerqué al proscenio y, dirigiéndome al público dije, más o menos lo siguiente: «Señores: Acabo de llegar de Madrid. Tengo que darles a ustedes una conferencia y explicarles qué es eso de la Responsabilidad Social Corporativa. Pero tengo un problema: se me había asignado media hora; debo acabar a las diez; son las 9:57 y, por tanto, sólo dispongo de tres minutos. Podemos hacer dos cosas: Empezar ahora y terminar poco antes de las diez y media; o comprimir mi mensaje para que ustedes puedan tomar el café a las diez, como estaba previsto. Si les parece que optemos por esta segunda opción…, de los tres minutos que me quedan, me sobran dos. Porque lo que yo tenía que decirles a ustedes es un mensaje sencillísimo, que se enuncia en muy poco tiempo: *La Responsabilidad Social Corporativa es una oportunidad excelente para ser cada día más y mejor empresa*».

Han pasado los años y suscribo la frase vivamente y sin dudar. La he utilizado en muchas ocasiones, después de aquella primera vez que me vino como intuición feliz, harto como estaba de la vanilocuencia de gente maleducada, a la que no le daba la gana de ajustarse al tiempo concedido. A toro pasado, me alegro mucho de que así haya sucedido, porque la formulación resulta feliz, toda vez que, a mi entender, apunta a la Ontología de la empresa, a la esencia de la realidad empresarial; y articula la teoría de empresa con una gestión responsable, al enraizar la RSE en el buen sustrato, en el suelo firme de la Ética Empresarial.

La RSE, tal como yo la concibo, está bien lejos de quedar reducida a un trámite administrativo que se limite a recoger en una Memoria o en un Informe *ad hoc* —llámesele como se quiera: Informe de RSE, Memoria de Sostenibilidad…— una serie de indicadores que, después, permiten proceder a repasar la lista de comprobación y, si se apuesta por ello, obtener la famosa calificación de A+ en el *reporting* del GRI.

Quedarse en ello, a mi entender, sería convertir en fin en sí, lo que debiera ser visto como un simple medio. Un medio, ¿para qué? Un medio, precisamente, para *ser cada día más empresa y mejor empresa.* Una ocasión para aproximarse a la excelencia empresarial, identificable en tres características básicas: la empresa excelente obtiene *de manera sostenida* buenos resultados económicos; goza de una *reputación* envidiable; y sus empleados mantienen un alto grado de *motivación*.

Y bien, ¿en qué queda la articulación entre la RSE y la Ética Empresarial? Para mí la cosa es clara: No constituyen la misma realidad, pero *la RSE, para ser efectiva, debe anclarse en la Ética*.

Esto, sin embargo, es *condición necesaria*, aunque *no suficiente*: recuérdese que también ENRON ganaba premios como empresa socialmente responsable; y disponía de un estupendo código ético de sesenta y tres páginas que cualquiera puede consultar —http://www.thesmoking-gun.com/file/enrons-code-ethics— pero que, a la postre, se quedó en nada… porque se limitaron a predicar sin dar trigo; o, como dicen por aquellos lares, no se aplicaron a *to walk the talk,* cuando, precisamente, la ética es cosa de hacer más que de hablar; dado que, como Aristóteles nos recordaba, no estudiamos ética sólo para saber, sino para actuar y ser buenos. *Ergo,* ¡manos a la obra y adelante con el impulso ético de la RSE!

ENTRE LA INTEGRIDAD Y EL CUMPLIMIENTO: CONSTRUYENDO UNA CULTURA ÉTICA EN LAS EMPRESAS

JOAN FONTRODONA
Profesor IESE Business School (Departamento de Ética Empresarial)

PABLO SANZ
Investigador IESE Business School (Departamento de Ética Empresarial)

En una Circular emitida el 22 de enero de 2016, la Fiscalía General del Estado (FGE) recordaba los recientes cambios introducidos en el código penal respecto a la responsabilidad de las empresas y arrojaba luz sobre el espíritu de este nuevo marco legal corporativo.

La FGE aclaraba en esa Circular que la reforma de 2015 llevaba a cabo una mejora técnica en la regulación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas —introducida en una reforma previa del código penal en 2010— para poner fin a las dudas interpretativas que se habían planteado en esa anterior regulación. Con todo, la FGE se vio en la necesidad de interpretar el alcance de la normativa introducida, y en especial la regulación de los «modelos de organización y gestión» cuya observancia permitía exonerar la responsabilidad penal de las personas jurídica.

La FGE reconocía que la puesta en marcha de «sistemas organizativos y de control que, entre otras cosas, tiendan a evitar la comisión de delitos en su seno o, al menos, lograr su descubrimiento» constituye «un objetivo loable y positivo» pero, aun así, insuficiente. Como reconocía, «la empresa debe contar con un modelo para cumplir con la legalidad en general y, por supuesto, con la legalidad penal pero no solo con ella». Siguiendo las propias palabras de la FGE, «los modelos de organización y gestión o *corporate compliance programs* no tienen por objeto evitar la sanción penal de la empresa sino promover una verdadera cultura ética empresarial», esto es, no sólo para evitar el delito sino también para fomentar el sano desarrollo económico y social dentro de la organización. La verdadera aspiración de las políticas de gestión y control dentro de una empresa no puede ser sólo una **cultura de cumplimiento** sino una verdadera **cultura de integridad**.

En este capítulo queremos analizar cómo este binomio **cumplimiento-integridad** puede ayudar a fomentar una cultura ética y de responsabilidad interna en la empresa. En primer lugar veremos qué entendemos por una empresa íntegra, esto es, una empresa donde se fomenta la excelencia a través de unos valores morales compartidos. Posteriormente, analizaremos las actuaciones que debe emprender una organización para fomentar tanto el cumplimiento legal como la integridad moral. Finalmente, mostraremos cómo ambos elementos, cumplimiento e integridad, no son excluyentes, sino que se complementan el uno al otro.

La integridad en la empresa

Cuando hablamos de integridad en un ámbito estrictamente personal, decimos que una persona es íntegra cuando su comportamiento se rige de forma consistente por una serie de **principios moralmente valiosos**, incluso en circunstancias adversas. La integridad se pone a prueba especialmente en situaciones en que resultaría fácil y justificable dejarse llevar por otras motivaciones (**Manzoni, 2013**): falsificar unos datos porque «nadie se va a dar cuenta»; ofrecer una cantidad de dinero para obtener alguna ventaja porque «todo el mundo lo hace»; aprovecharse de la posición que uno tiene para sacar algún beneficio personal porque «me lo merezco», etc.

La integridad está indisolublemente ligada a la **coherencia**: una persona íntegra muestra a través de sus palabras y acciones aquello en lo que cree, es decir, hay una correspondencia entre lo que cree, lo que dice y lo que hace (**Llano, 1990**). Además, sus ideas y valores respetan unos **principios morales universales**, y reflejan un compromiso con la realidad de las cosas y la naturaleza del ser humano.

De la misma manera, al igual que el comportamiento de una persona íntegra es consistente y previsible, también se espera que las **empresas íntegras** actúen de acuerdo a unos principios y valores morales compartidos por todos sus empleados y que configuran una cierta identidad organizacional (**Fontrodona et al., 2010**). Se les pide, por tanto, que fomenten una cultura donde, de forma coherente y consistente, se vivan valores morales tales como la honradez, la lealtad o la sinceridad, y que, como primer paso en este proceso, creen mecanismos de control para evitar comportamientos ilegales o claramente inmorales.

Evidentemente, no se espera que una organización íntegra vaya a hacerlo todo bien. Ninguna empresa puede ser infalible. Sin embargo, una organización íntegra se esforzará en poner los medios para crear esta cultura entre sus empleados, y se esforzará en detectar las malas prácticas, reconocerlas, subsanarlas y no repetirlas, en la medida en que puedan volver a suceder.

Las claves de una organización íntegra

Aunque es posible mantener la integridad en los entornos más complicados, lo más razonable por parte de las organizaciones no es confiar en actitudes heroicas de sus empleados, sino crear **entornos que faciliten los comportamientos éticos**.

En el contexto de una organización, la integridad no sólo es la simple suma de las integridades de todos sus miembros. Para que una empresa pueda ser valorada como íntegra, el buen comportamiento de cada uno de sus miembros es una condición necesaria, pero no suficiente. Es necesario que los miembros de una organización sostengan individualmente unos principios firmes, pero, además, es necesario también:

— primero, una cierta **unidad** entre todos los miembros que forman la empresa, tanto los que se encuentran en un mismo departamento o unidad de trabajo (donde son necesarios un intenso trabajo en equipo y una constante colaboración), como entre los diferentes niveles de la organización (siendo aquí fundamental la comunicación y la percepción de proximidad entre directivos y trabajadores).

— y, después, unos **valores compartidos** por todos, y que se orienten a la obtención de un objetivo común.

Las organizaciones humanas no son espacios de neutralidad ética. A través de los valores que viven (explícitos unos; no explicitados otros), a través de los sistemas de gestión, las políticas y procedimientos que establecen, o los objetivos que fijan, las empresas tienen un **impacto** en las acciones de las personas que trabajan y se relacionan con ellas. Por tanto, un directivo debe ser consciente de la responsabilidad que tiene, porque a través de todos estos mecanismos y herramientas de gestión influye en la acción de quienes van a aplicar o a ser destinatarios de estas políticas, y —con ello— va a influir en el tipo de personas en que se van a convertir (**O'Mara-Shimek et al., 2015**).

Los directivos no pueden obviar su responsabilidad en el efecto de sus decisiones en empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés. Por tanto, deberían plantearse **tres cuestiones** para mejorar el funcionamiento de la empresa: cómo crear un entorno que favorezca la integridad, cómo detectar a tiempo los comportamientos poco éticos de los empleados y cómo reparar los daños causados por la falta de integridad.

Desarrollo de un entorno propicio para la integridad

La empresa que vive la integridad es una empresa que promueve la **excelencia**, es decir, que promueve el crecimiento moral de sus miembros y de la sociedad en general, además de competir eficientemente por unos resultados económicos. La integridad en la organización funciona, por tanto, no sólo como un bien moral, sino también como un **activo empresarial**. Aquella organización dotada de integridad es capaz de (**Koehn, 2005**):

1) **Tener una visión proporcionada tanto para el corto plazo como para el largo plazo**, ya que considera todos los factores temporales sin dejarse llevar por la precipitación o el error.
2) **Mantener relaciones sanas y duraderas con todos sus *stakeholders***, gracias a la veracidad en las relaciones y al compromiso fiel por un objetivo común.
3) **Distribuir productos de mayor calidad y de una forma más eficiente**, ya que se busca prestar el mejor servicio posible a los consumidores y se busca la honestidad en la relación con ellos.
4) **Tener coraje y resistir en tiempos de inestabilidad**, ya que se fomenta la reflexión sincera y la actuación prudente para tratar con cuidado todo aquello que ponga en peligro la organización y sus objetivos.
5) **Tener en consideración todas las perspectivas necesarias para llevar a cabo decisiones prudentes**, ya que se fomenta incluir y escuchar a los diferentes *stakeholders* y otros grupos receptores del impacto de la actividad.
6) **Reflexionar y actuar de forma más creativa**, ya que la integridad se encarga de redirigir las energías de la organización y sus miembros hacia los objetivos comunes oportunos.

¿Cómo es posible hacer que en una organización se viva la integridad? En primer lugar debe darse una **coherencia** entre los distintos niveles formales que ordenan las acciones de la organización, de modo que partiendo de los valores de la empresa, estos se vean reflejados en las políticas, planes de acción y objetivos que se determinen en cada caso (**Figura 1**).

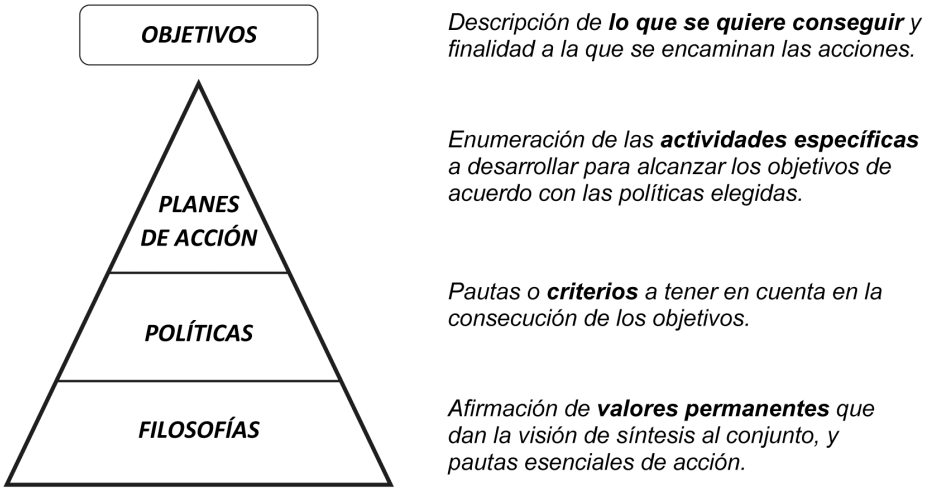


Figura 1. Coherencia en los niveles de dirección (Fuente: Elaboración propia)

El punto de partida debe ser una **filosofía** empresarial sólida y rica en valores que fomente el trabajo eficiente, la comunicación fluida y el desarrollo moral de los miembros de la compañía. A partir de estos valores, deben determinarse las **políticas** en las distintas áreas de actividad (personal, compras, comercial, etc.), que harán tangibles esos valores; la falta de consistencia entre los valores y las políticas genera escepticismo respecto a la convicción de las empresas por vivir una conducta ética. En tercer lugar, los **planes de acción** —en un marco temporal más acotado— aportan una visión aspiracional que mueve a todos a mejorar personal y profesionalmente, pero exigen también que se definan unas líneas rojas que marquen las acciones que la compañía no está dispuesta a consentir bajo ninguna circunstancia, así como las responsabilidades y funciones de cada miembro de la organización, y la necesaria coordinación y comunicación entre todos. Los **objetivos**, que sirven para señalar dónde se quiere llegar y para valorar los resultados conseguidos, también han de ser coherentes con los demás niveles, lo cual implica que el progreso de la organización no puede medirse sólo en el plano económico. Cuando los objetivos son sólo económicos, el compromiso con los valores resulta poco creíble, ya que estos tendrán como mucho un valor instrumental: se considerarán en la medida en que contribuyan a alcanzar los objetivos económicos, pero no por su valor intrínseco.

Una segunda palanca para crear un entorno que favorezca la integridad es impulsar mecanismos, procesos y actitudes que **apoyen** la actuación ética (**Figura 2**), dando a los empleados marcos de referencia para la toma de decisiones, indicándoles a quién acudir cuando necesiten consejo y estableciendo una estructura formal que promueva la ética y detecte a tiempo los problemas en este campo (**Baxter et al., 2012**).

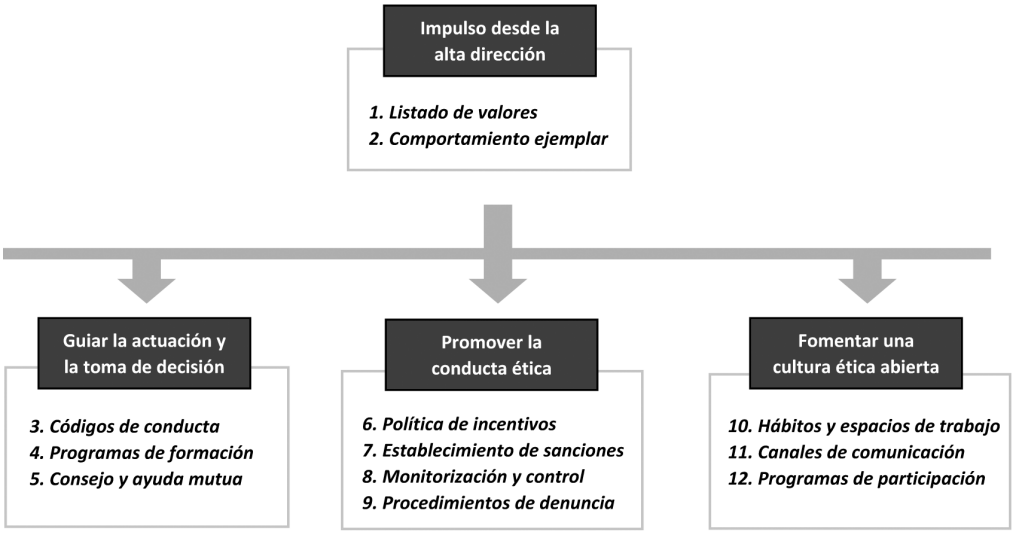


Figura 2. Marco para el fomento de la integridad
(Fuente: Elaboración propia, basado en Baxter et al., 2012)

Todo empieza por marcar el tono ético de la organización desde la alta dirección. Para ello es necesario:

— **Una definición de los valores** que guíen el comportamiento ético de la organización.
— **Un comportamiento ejemplar** por parte de los directivos que consolide el tono ético. Este comportamiento se transmite tanto en la comunicación sincera y fluida con los niveles inferiores de la organización como en la actuación responsable y en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

A partir de aquí, hay que guiar los procesos de actuación y de toma de decisión mediante:

— **Un código de conducta** en el que se concreten pautas claras de actuación para respetar y mantener los valores de la empresa.
— **Programas de formación** genéricos donde se trabaje específicamente la reflexión y la actuación ética, así como la inclusión de aspectos éticos en los programas de formación de las diferentes áreas de trabajo.
— **Ayuda y consejo** a los miembros de la organización, especialmente a quienes tienen más responsabilidades de dirección.

También se debe promover la conducta ética y perseguir la falta de integridad mediante:

— **Sistemas de gestión**, con especial atención a la política de incentivos, donde el empleado no deba elegir entre el cumplimiento de los objetivos y la conducta honesta, sino donde esta última repercuta positivamente en la valoración de su desempeño.
— **Sanciones** suficientes y conocidas por todos, que castiguen los comportamientos poco éticos y promuevan la reparación del daño.
— **Procesos de monitorización y control**, tanto de lo que afecte al desempeño económico como a la buena relación entre personas.
— **Procedimientos de denuncia** sencillos y confidenciales al alcance de cualquier empleado.

Por último, hay que fomentar una cultura ética abierta donde se promueva la responsabilidad. Esto puede lograrse mediante:

— **Hábitos y espacios de trabajo** que favorezcan el desarrollo personal y colectivo.
— **Canales de comunicación** internos y externos que permitan a los miembros de la organización interactuar y mantenerse informados.
— **Programas de participación y voluntariado** que estimulen el interés por el servicio a la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

Detectar la falta de integridad

Crear las condiciones para una conducta íntegra y establecer los mecanismos para fomentar una cultura de la integridad no asegura que no haya de vez en cuando alguna conducta reprobable (**Lasthuizen et al., 2011**).

Además, los efectos de la falta de ética suelen ser más inmediatos que los de la conducta ética y se pueden dejar notar a todos los niveles: económico (caída de ventas, boicots, descenso de la cotización, multas…), de aceptación social (daños en la reputación, revisión de los marcos regulatorios, clima laboral…) y ético (pérdida de confianza, cuestionamiento de la autoridad e intención de la dirección, aprendizaje negativo en los implicados…).

Para descubrir las faltas de integridad antes de que desemboquen en tales efectos negativos, además de fomentar el uso de los canales que permiten aflorar estos comportamientos, puede ser bueno prestar atención a comportamientos y detalles en apariencia menores pero que pueden, sin embargo, revelar faltas de integridad. Estas conductas son especialmente relevantes cuando aparecen en posiciones de liderazgo y alta dirección (**Zauderer, 1992**). Algunas conductas personales que pueden servir de «**señales de alarma**» pueden girar en torno a estos aspectos:

— **Uso indebido de los recursos** de la organización, lo cual incluye tanto un nivel de gasto excesivo como el uso de recursos de la empresa para fines personales.
— **Incumplimiento de las responsabilidades** o los compromisos adquiridos. Algunas manifestaciones son el mal uso del poder, ya sea por abusar de él o por no ejercerlo cuando correspondería; los conflictos de intereses que no se resuelven con prontitud; la falta de transparencia en las decisiones, o los favoritismos.
— **Trato inapropiado a otras personas**. Esto incluye desde un comportamiento centrado en el propio interés que obvia las necesidades ajenas hasta un trato poco paciente o directamente vejatorio.

Además de esas señales de alarma en un plano personal, también conviene estar atento a detalles que pueden provocar una falta de consistencia entre los diferentes niveles de la organización. Algunos aspectos a tener especialmente en cuenta son:

— **Presión en los objetivos**. Al marcar unos objetivos excesivos, se puede estar empujando al empleado a incumplir los códigos de conducta para alcanzarlos (**Paine, 1994**).
— **Separación entre la dirección y la base de la organización**. Una relación escasa o meramente funcional entre los diferentes niveles jerárquicos tiene efectos adversos, como una falta de unidad en los criterios de actuación, un bajo sentimiento de pertenencia a un proyecto común o una falta de comunicación que impida que las actuaciones inmorales lleguen a conocimiento de la dirección.
— **Políticas corporativas y procedimientos de control demasiado rígidos o demasiado laxos**. Unas políticas que limiten excesivamente la libertad personal pueden tener un

efecto contraproducente y potenciar el incumplimiento; si, por el contrario, su guía es insuficiente, pueden generar descoordinación o desorientación por falta de referencias. Es necesario encontrar un equilibrio entre el derecho de la empresa a determinar pautas de conducta y el respeto a la libertad personal.

Reparar el daño causado por la falta de ética

Cuando una organización detecta alguna acción ilegal o claramente inmoral por parte de algún empleado, no sólo el empleado mismo sino también la empresa deben hacer todo lo posible por reparar el daño causado. De no hacerlo así, no sólo podría persistir la empresa en un comportamiento ilegal, sino que podría también minar la confianza de otros empleados o *stakeholders* afectados. Además, tal comportamiento podría sentar un mal precedente en la organización y generar hábitos poco éticos.

Tomando como ejemplo algunas reacciones de empresas que han sufrido estas brechas de confianza puede describirse una guía de actuación para reparar el daño provocado por la falta de integridad (**Gillespie et al., 2014**) que tendría estas etapas:

1) **Dar una respuesta inmediata**: admitir la falta cometida, expresar la voluntad de reparar el daño y anunciar una investigación.
2) **Iniciar una investigación para aclarar todas las circunstancias de la transgresión**: recoger todas las declaraciones voluntarias de los responsables o testigos e iniciar una investigación abierta a los grupos de interés implicados o afectados.
3) **Realizar y comunicar un diagnóstico sistemático, preciso y transparente**: explicar las causas y el modo en que se actuó con falta de integridad y admitir las responsabilidades.
4) **Establecer un plan integral de reforma de la organización**: revisar todos los factores internos que hayan podido propiciar la transgresión (el liderazgo y las prácticas de la dirección; la cultura y el clima de la empresa; la estrategia y todos los sistemas, políticas y procesos).
5) **Reemplazar a los responsables directos e indirectos**: especialmente en el caso de la alta dirección, la sustitución de los responsables no sólo muestra la necesidad de cambio, sino también la voluntad de emprender la renovación.
6) **Restablecer una identidad positiva de la organización y fomentar una nueva cultura ética**: alentar una identidad basada en hitos de la empresa que pongan en valor sus virtudes y fortalezas, y que permita superar el daño de la transgresión a todos los niveles.
7) **Evaluar de forma sistemática y transparente todas las reformas**: asegurarse de que todas las medidas tomadas, tanto formales como informales, han tenido los efectos esperados.

Es importante destacar en este punto, además, que tanto la reforma del Código Penal como la interpretación por parte de la FGE anteriormente mencionadas no se contentan con que se detecte la comisión de un delito en el seno de una empresa de forma aislada, sino que valoran **los esfuerzos y el compromiso ético** de la organización. Como destaca la circular de la FGE, son tres los aspectos que se tienen en cuenta para valorar el compromiso con el programa de cumplimiento legal y ético:

— el descubrimiento de los delitos por la propia corporación;
— el buen o mal comportamiento de la corporación en el pasado; y

— las medidas adoptadas tras la comisión del delito, bien sea para reparar el daño causado o para revisar los procedimientos y políticas dentro de la organización.

Entre el cumplimiento y la integridad

Al hablar de la conducta ética en las empresas, a veces se tiende a presentar como opuestas dos visiones: una que se fijaría en el cumplimiento de las normativas y procedimientos establecidos, y otra que incidiría en el desarrollo de competencias morales en las personas. Los partidarios de esta última visión criticarían que la primera reduce la ética al cumplimiento de la legalidad, mientras que los partidarios de la primera dirían que la segunda es excesivamente idealista y poco práctica.

En realidad, habría que entenderlas como **dos visiones complementarias** que se refuerzan mutuamente. La visión centrada en el cumplimiento normativo asegura unos mínimos: evita la responsabilidad legal y protege los derechos de los diversos agentes implicados en la actividad de la empresa. Por su parte, una visión de integridad pone de relieve que, más allá de los mínimos legales, hay un espacio de actuación que depende de la voluntad y la libre decisión de las personas, que también debe orientarse éticamente. Es una visión aspiracional que pretende crear una cultura corporativa que fomente la conducta ética y el desarrollo moral de las personas.

En un enfoque de estricto cumplimiento, la ética puede ser vista como un elemento de control; en cambio, en un marco más aspiracional, los empleados verán las políticas de cumplimiento como una ayuda para decidir en situaciones complejas. Resulta positivo tener parámetros claros de actuación que ayuden a determinar lo que es oportuno hacer en cada momento y lo que no debe hacerse ni consentirse.

El primer paso para hacer el bien es evitar el mal. Por eso, el primer eslabón de una cultura ética en la empresa son las políticas de cumplimiento. Pero es necesario un contexto más aspiracional, porque también es cierto que la mejor forma de evitar el mal es hacer el bien. Y, dicho sea de paso, hay mucho bien por hacer.

Referencias

Baxter, J., Dempsey, J., Megone, C. and Lee, J., 2012, *Real Integrity. Practical Solutions for Organisations Seeking to Promote and Encourage Integrity*, ICAEW- Chartered Accountants' Trustees Limited, London.

Fontrodona, J., Guillén, M., Rodríguez-Sedano, A., 2010, *La ética de la empresa en la encrucijada*, EUNSA, Pamplona.

Gillespie, N., Dietz, G. and Lockey, S., 2014, Organizational Reintegration and Trust Repair after an Integrity Violation: A Case Study, *Business Ethics Quarterly*, 24 (3) 371-410.

Koehn, D., 2005, Integrity as a Business Asset, *Journal of Business Ethics*, 58-2 (1-3) 125-136.

Lasthuizen, K., Huberts, L. and Heres, L., 2011, How to Measure Integrity Violations, *Public Management Review*, 13 (3) 383-408.

Llano, C., 1990, *El empresario y su mundo*, McGraw-Hill - IPADE, México

Manzoni, J. F., 2013, Nurturing a High Integrity Culture, *Rotman Management*, Winter, 22-27.

O'Mara-Shimek, M., Guillén, M. and Bañón Gomis, A. J., 2015, Approaching virtuousness through organizational ethical quality: toward a moral corporate social responsibility, *Business Ethics: A European Review*, 24 (S2) 144-155.

Paine, L. S., 1994, Managing for Organizational Integrity, *Harvard Business Review*, 72 (2) 106-117.

Zauderer, D. G., 1992, Integrity: An essential executive quality, *Business Forum*, 17 (4) 12-16.

RSE Y COMPLIANCE: DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA

Jordi Gimeno Beviá
Derecho Procesal UCLM. Director Académico Internacionalización UCLM

Pudiera parecer, en una primera aproximación, que la responsabilidad social empresarial y los programas de cumplimiento penal (*compliance*), pertenecen a dos realidades distintas. Y ello porque, si bien la primera hace referencia a la vertiente social, con toda la amplitud del término, de la actividad empresarial, la segunda versa sobre una rama de derecho público, concretamente el Derecho penal que, a mayor abundamiento, tradicionalmente ha sido entendido únicamente para personas físicas.

No obstante lo anterior, estos dos polos aparentemente opuestos resulta que no sólo convergen en algunas situaciones sino que, cada vez con mayor intensidad tienden a confundirse en una única realidad o, como avanza el título del trabajo, como dos caras de una misma moneda.

De la empresa a las personas y de las personas a la empresa

Uno de los pilares en los que se asienta la responsabilidad social empresarial estriba en el acercamiento de la empresa, esto es, de una organización de carácter generalmente privado y con ánimo de lucro, a las personas. Así pues, desde el siglo XIX —en el que podemos encuadrar los inicios de la RSE— el beneficio patrimonial no se erige en el único objetivo empresarial sino que también deviene necesario impactar positivamente en el conjunto de la sociedad. Por consiguiente, se puede afirmar con rotundidad que la RSE implica tanto un beneficio para la propia empresa como, de otro lado, para mejorar, en la medida de lo posible, la vida de las personas de un entorno determinado.

Por otro lado, los programas de cumplimiento penal (*compliance*) suponen el acercamiento del Derecho penal a la empresa en tanto actúan como instrumentos que sirven para la autorregulación y el control de riesgos penales de las organizaciones. El Derecho penal, o lo que es lo mismo, el *ius puniendi* que ejerce el Estado para mantener el orden social, ha sufrido una revolución habida cuenta desde el año 2010 se quiebra el aforismo o brocardo latino *societas delinquere non potest.*

Aunque principios tales como el de culpabilidad eran únicamente entendidos para individuos, la influencia de otros sistemas jurídicos —principalmente el norteamericano— y de la propia OCDE han transformado nuestro Código Penal en una herramienta que permite la aplicación del *ius puniendi* a las personas jurídicas. Por ello, podemos concluir que esta rama del Derecho público ha trascendido la esfera individual para el castigo de la criminalidad empresarial.

CUMPLIR LA LEY ES CUMPLIR CON LA SOCIEDAD

Las empresas desarrollan su actividad en un determinado marco legal. Gracias a ello, se encuentran reconocidas legalmente y actúan como agentes de la vida económica. Así pues, el cumplimiento de la ley es independiente de la responsabilidad social pues se erige en una auténtica obligación. En un sentido negativo o excluyente, no tendría sentido que una empresa proclamase su compromiso con la responsabilidad social empresarial y, al mismo tiempo, estuviera vulnerando la ley en el ejercicio de sus actividades.

Se puede dar por sentado que el cumplimiento de la ley, consecuentemente, es el punto de partida de cualquier empresa, no una finalidad en sí misma. La responsabilidad social empresarial, por tanto, constituye ese *plus* que diferencia a una empresa de otra en tanto contribuye al bienestar social y ese elemento diferencial resulta a todas luces un valor añadido para la empresa que redunda positivamente en la sociedad.

Desde el plano estrictamente jurídico, desde el año 2010 las empresas también se encuentran sometidas al Derecho penal. Ello implica que si una empresa comete un determinado delito no se sanciona únicamente a las personas físicas autoras materiales del hecho, sino también a la propia entidad por lo que la empresa debe controlar sus riesgos y cumplir la ley penal para evitar ser declarada penalmente responsable.

El *compliance*, por lo anteriormente expuesto, cumple también una función social en tanto, si está bien implementado, reduce el riesgo o dificulta que se puedan cometer delitos en el seno de una organización. Actúa como un instrumento tanto de prevención, como de detección y respuesta frente a la criminalidad empresarial. De hecho, el término *compliance*, de origen anglosajón, lleva implícito el «*with the law*», esto es, cumplimiento legal, por lo que no es aventurado afirmar que una empresa que cuenta con un programa de cumplimiento legal también está apostando por otro *plus* que refuerce las barreras frente a la comisión de delitos. Por ende, la reducción del riesgo penal también incide lógicamente en una mejora de la sociedad.

LA CULTURA ÉTICA EMPRESARIAL COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD PENAL

La clave para la consideración de un programa de cumplimiento penal como efectivo y, por tanto, que sirva como eximente de responsabilidad penal radica, según el propio Tribunal Supremo y la Fiscalía General del Estado en que se demuestre que la empresa contaba con una auténtica cultura ética empresarial basada en la aplicación de los medios necesarios para la evitación del delito. Ello implica una cultura de respeto al Derecho porque, no cabe olvidar que la ética, más allá de interpretaciones filosóficas, está ligada a la razón y a la justicia.

Así pues, la ética empresarial —un fenómeno que resulta utópico para algunos— está vinculada al *ethos* de la organización, esto es, a la forma de actuar de la misma no sólo *ad intra*, sino hacia el conjunto de la sociedad. Por consiguiente, máximas como «*clean business is good business*» descartan prácticas tales como los sobornos u otras prácticas corruptas en la consecución de determinados negocios. No es aventurado afirmar, en conclusión, que aquella empresa que dota a sus órganos de decisión e impregna a la compañía de los valores de la RSC estará menos expuesta a la responsabilidad penal de la persona jurídica que otras que sigan ancladas en prácticas tradicionales de dudosa legalidad.

La educación en valores dentro de la organización

La RSE supone un compromiso de la empresa para con la sociedad pero el mensaje cala positivamente dentro de la organización. El *compliance*, del mismo modo, también incide muy positivamente en los profesionales de la persona jurídica.

En efecto, a través de distintas acciones se produce un impacto positivo en las personas que integran la organización. Por ejemplo, tras la elaboración del código de conducta, resulta indispensable su implementación a través de la formación de los profesionales. Así pues, existe un *training* continuado para que, individualmente, tanto trabajadores como directivos —en estos casos, a través incluso de simulaciones *scared straight* o tests de integridad— sean formados en valores y en cumplimiento legal normativo, siendo conscientes del desvalor e incluso de la posible responsabilidad penal que sus acciones pueden aparejar a la entidad.

Y es que los Códigos Éticos que existen desde antiguo y están vinculados a la RSC han sido el germen de los Códigos que guían la conducta de los trabajadores para evitar que incurran en actuaciones delictivas. Por ello, no es aventurado afirmar que los programas de cumplimiento penal (*compliance*) tal y como los conocemos en la actualidad, tienen parte de su origen en las políticas de responsabilidad social empresarial.

También encontramos similitudes con los canales de denuncia que desempeñan un importante rol en los programas de cumplimiento penal. Si bien en algunos países europeos como España o Alemania ha existido aversión a la delación por motivos derivados de las dictaduras acontecidas en el s. XX, no es menos cierto que en la actualidad resultan fundamentales para superar el aislamiento al que se encuentra sometida la organización. Gracias a estos canales, afloran actuaciones delictivas que permiten no sólo controlar los riesgos penales, sino en último término la condena de la empresa que puede derivar en el despido de trabajadores ajenos al delito cometido. Por todo, gracias a los canales de denuncia y buzones éticos, se está superando esa aversión a la delación cuando, precisamente, lo que se denuncia es el incumplimiento de la ley y/o conductas éticamente reprochables por parte de miembros de la organización e incluso de clientes y proveedores.

Hacia un estudio conjunto de ambos fenómenos

La RSC o RSE ha sido tradicionalmente abordada por economistas, auditores y expertos del mundo de la empresa mientras que, desde el ámbito jurídico, por profesionales o estudiosos de Derecho mercantil.

Sin embargo, el *compliance* ha sido objeto de estudio en nuestro país por especialistas en Derecho penal habida cuenta la vinculación del fenómeno con la responsabilidad penal de la persona jurídica. Se ha producido en la práctica jurídica una importante dicotomía: los grandes despachos mercantiles precisaban de especialistas provenientes de boutiques de Derecho penal, es decir, el Derecho enfocado a las organizaciones precisaba del Derecho enfocado al individuo en tanto los análisis de riesgos penales, previos al diseño del código de conducta, solamente pueden ser eficazmente realizados por penalistas.

No obstante lo anterior, no resulta extraño que la RSC y el *compliance* se estudien conjuntamente en otros países. En efecto, en los Estados Unidos en no pocas universidades y centros de investigación se estudian conjuntamente porque entienden, con buen tino que, a pesar de las diferencias lógicas por la pertenencia al ámbito empresarial, el primero, y jurídico, el segundo,

existen constantes puntos de encuentro. A modo de ejemplo, en una de las escuelas de negocios más importantes, la Wharton School of Economics de la Universidad de Pennsylvania, cuenta con un departamento de Legal Studies and Ethics Business en el que así se hace.

Por todo ello, quizás debiéramos en España fomentar un mayor estudio conjunto de ambas realidades, permitiendo el intercambio información y un aprendizaje en ambas disciplinas. No debiera resultar problemático pues ya se estudia conjuntamente Derecho y ADE en muchas de nuestra universidades, además que existen materias como la contabilidad o el Derecho mercantil o administrativo que se encuentran contempladas en ambos planes de estudio.

Trabajando juntos, finalmente, seguiremos avanzando en el logro de un objetivo que preocupa a los estudiosos de ambas disciplinas: que tanto las políticas de responsabilidad social empresarial como los programas de cumplimiento penal calen, todavía con más fuerza, en nuestro tejido empresarial y redunden ambas en una mejora de la sociedad.

CONSIDERACIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

FLOR M.ª LÓPEZ LAGUNA
Directora de la Oficina de Conflictos de Intereses

> «Imposible es llegar a conocer por entero el alma, el sentimiento y la intención de todo hombre, antes de que aparezca metido en los cargos y en las leyes… Y aquel que tiene en más a un amigo que a su propia patria, a ese no lo considero valor alguno»[1]

Desde el Manifiesto de Davos de 1973 hasta nuestros días, el paradigma de actuación empresarial ha evolucionado desde un enfoque capitalista, orientado exclusivamente a los beneficios de la propia entidad y de sus directivos, hacia una perspectiva distinta, tendente a integrar otros intereses, no sólo en el crecimiento económico, sino también en el compromiso con la sociedad y su interrelación con los diversos agentes implicados.

A punto de finalizar la primera década de este siglo, «la Responsabilidad Social Corporativa» (en adelante, RSC) —o cualquiera de sus otras denominaciones similares— ha dejado de ser una referencia teórica, presente únicamente a nivel académico en las escuelas de negocios, para formar parte de la propia misión de la empresa y de su gobierno corporativo[2].

Los principios que conforman la RSC de las empresas exigen comportamientos éticos tanto a sus directivos —honestidad, integridad, lealtad, etc.—, como a la propia corporación —a través de la responsabilidad objetiva de la entidad y la implantación de medidas de «compliance»—, pues esta nueva orientación estratégica se convierte en imprescindible para evitar decisiones que pongan en peligro los intereses de los accionistas minoritarios, de los «stakeholders» y, en general, del sistema financiero y de la economía del país.

Como es conocido, este movimiento tiene sus antecedentes en el mundo anglosajón y surge como reacción ante situaciones de crisis originadas por la errática actuación de los «managers» de algunas grandes corporaciones que impulsaron a que incluso los Gobiernos menos inter-

[1] Palabras de Creonte, en Antígona, la obra de Sófocles (vv.175-178 y 182-183) Ed. Alianza, quinta reimpresión en «El Libro de Bolsillo»:1995.Traducción, introducción y notas: José M.ª Lucas de Dios.

[2] La bibliografía sobre RSE es abundante, pero quiero resaltar la disponible en la página web de Aldo Olcese Santonja: http://www.aldoolcese.es/es/Publicaciones

vencionistas se inmiscuyeran en la autonomía empresarial y abordaran el establecimiento de sistemas preventivos.

En consecuencia, la evolución histórica de estas normas de control empresarial corre paralela a la imposición de nuevas garantías, que la situación económica y las exigencias de la ciudadanía demandan, para evitar los excesos y los errores que se habían producido por la acumulación de excesivo poder en los órganos de gobierno y por su opacidad.

Pues bien, si esta es la situación en el sector privado, en el que se ha producido una reorientación de los objetivos de las organizaciones hacia la responsabilidad y el compromiso social, el debate que hay que suscitar es ¿cuál es el papel del sector público en este nuevo modelo?, ¿es necesario importar estas nuevas pautas a la Administración Pública? y, en tal caso, ¿implica el establecimiento de nuevas políticas y estrategias específicas o es sólo una actuación «ad extram» sin incidir en el fondo?

Se podría argumentar que hablar de responsabilidad social de las Administraciones Públicas es innecesario, casi una tautología, porque su actuación siempre está orientada al interés general, a la igualdad de derechos en la sociedad, que es lo que las justifica y legitima.

Por ello, el artículo 103 de la Constitución Española dispone: *«1. La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho»*. Y es precisamente esta finalidad lo que justifica la existencia de una estructura administrativa, de un sector público poderoso que, como señalan los profesores García de Enterría y Fernández Rodríguez, es por lo que «dispone para ello de un elenco de potestades exorbitantes del derecho común, de un cuadro de poderes de actuación de los que no disfrutan los sujetos privados»[3].

Sin embargo, la respuesta ha de ser más acorde al nuevo papel de las Administraciones Públicas que reclama hoy la sociedad, de forma que haya un nuevo diseño de estrategias innovadoras que complementen el papel tradicional de las Administraciones Públicas.

Que el objetivo de las Administraciones Públicas sea el de ser prestadoras del servicio público es el mínimum exigible a estas organizaciones; pero la responsabilidad social, que se les demanda actualmente, constituye el nuevo marco en el que han de actuar y que implica actuaciones y obligaciones adicionales al servicio de la ciudadanía.

Por otro lado, si en el sector privado fue la necesidad de prevenir actuaciones corruptas lo que impulsó a que las empresas reorientaran sus normas hacia la autorregulación mediante códigos éticos, en el sector público el proceso tiene un origen similar.

La crisis económica, las desigualdades sociales y la corrupción impulsan movimientos que pueden poner en peligro la democracia, por lo que también las Administraciones Públicas han de rediseñarse, lo cual no es sino una consecuencia lógica de la evolución que todas las organizaciones han de experimentar para adaptarse a la cambiante realidad social.

A esos efectos, han de ir más allá del tradicional papel de prestadoras de servicios para convertirse en modernas y eficientes organizaciones, volcadas hacia la sociedad, propiciando el desarrollo de los derechos de las personas y evitando las desigualdades y los privilegios.

[3] García de Enterría, Eduardo y Fernández, Tomás-Ramón, Curso de Derecho Administrativo, I, 15.ª edición, pág. 55, ed. CIVITAS Thomson-Reuters (2011)

Concretamente, la responsabilidad social en las Administraciones Públicas ha de fundamentarse en estos tres pilares:

Primero.- Positivación de los valores éticos. No se trata de un oxímoron ni de una frase llamativa, sino de la convicción real de que las Administraciones Públicas se orienten a la «eticidad», a considerar vinculantes los valores y principios de ética pública que la sociedad reclama de los servidores públicos. En tal sentido, tanto el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, como la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, contienen los principios y valores éticos a los que han de adecuarse la actividad tanto de los empleados públicos como de los altos cargos. Obsérvese que el Título II de esta última norma, es aplicable, también, a los altos cargos o asimilados que, de acuerdo con su normativa autonómica o local tengan tal consideración.

Es especialmente relevante que estos principios vengan recogidos en normas con rango de ley, lo que hace que sean vinculantes, y no meros principios programáticos; de hecho, la vulneración de los principios recogidos en las citadas normas dan lugar a la incoación de procedimientos sancionadores o disciplinarios.

Segundo.- Transparencia de la actuación administrativa. Una de las exigencias de las normas de gobierno corporativo empresarial es la transparencia y publicidad de la actuación de los órganos de gestión, que abarca a las retribuciones de los consejeros, las transacciones financieras que realicen con empresas o sociedades relacionadas, etc.

Esta exigencia de transparencia, que es lo que permite el control de los «managers», es más necesaria, si cabe, en el sector público por dos motivos: en primer lugar, porque permite que la ciudadanía tenga un papel activo en el proceso político con una participación responsable y fundamentada, pues tiene acceso a las líneas de actuación de los poderes públicos, sus resultados, etc; y, en segundo lugar, porque la transparencia permite aumentar el control sobre los responsables públicos, pues su actuación es examinada y evaluada.

En tal sentido, la citada Ley de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno es un instrumento decisivo en el control de la actuación de los poderes públicos, mediante una doble vía: la publicidad activa, que comprende todo el conjunto de información relevante que las Administraciones han de publicar de forma periódica y actualizada en las páginas webs; y, por otro lado, a través del derecho de acceso a la información pública por el que los ciudadanos a través del Portal de Transparencia se dirigen a la Administración en demanda de la información que necesitan para ejercer sus derechos o, simplemente, para tener un mayor conocimiento de la actuación de los poderes públicos.

Tercero.- Control de la actuación de los responsables públicos. Todos los empleados públicos, precisamente por ser instrumentos de la Administración y ser la herramienta a través de la cual el Estado ha de garantizar la satisfacción del interés general, tienen que estar sometidos a normas de conducta estrictas, en cuanto a honorabilidad, objetividad, imparcialidad, liderazgo ético y responsabilidad.

Esta exigencia ha de ser superior en el caso de los máximos responsables, esto es, de los altos cargos, de ahí que las normas que regulan su actuación les imponen regímenes más estrictos de control (véase no sólo la Ley 3/2015, de 30 de marzo, reguladora del ejercicio del alto cargo de la Administración General del Estado, sino también la reseñada Ley 19/2013).

En relación con esta última norma, es importante resaltar que introduce tres tipos distintos de infracciones, las propias de conflictos de intereses, las disciplinarias —lo cual es una novedad, pues supone la posibilidad de extender a los altos cargos la responsabilidad por los mismos supuestos que a los empleados públicos— y, además, las infracciones en materia de gestión económico-presupuestaria. Respecto de estas últimas, lo relevante es que tipifican como muy graves, actuaciones en las que se vulnera la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria o la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, aunque la conducta del alto cargo sólo haya consistido en una gestión ineficiente o negligente. Es claro que el objetivo que se persigue es garantizar el pleno cumplimiento de la normativa que afecta a los ingresos y gastos públicos.

Siguiendo con los altos cargos, la exigencia de su responsabilidad se canaliza a través de diversos instrumentos previstos en el ordenamiento jurídico:

— Como se ha señalado anteriormente, a través de las preguntas que hacen los ciudadanos recabando información y datos sobre la actuación administrativa.
— El control parlamentario, a través de las instituciones establecidas en los reglamentos de las Cámaras, que permiten controlar las actuaciones del Gobierno.
— El control patrimonial de los altos cargos que se realiza por la Oficina de Conflictos de Intereses, que examina las declaraciones de bienes de los altos cargos, compara la situación patrimonial desde la toma de posesión hasta su cese y, en el caso, de que observe un enriquecimiento que no parezca derivado de la retribución percibida por su puesto público, inquiere al alto cargo sobre ello.
— La publicación en el Portal de Transparencia de las retribuciones de los altos cargos, las autorizaciones de compatibilidad que se otorguen cuando éstos cesan, sus currículum y el informe que elabora la citada Oficina semestralmente sobre el cumplimiento de las obligaciones previstas en la Ley 3/2015.
— La publicidad del contenido del Registro de Actividades de los altos cargos, de los resúmenes del contenido patrimonial, en los términos previstos reglamentariamente.
— La publicidad de las sanciones, en cuanto que la ley exige que se publiquen en el BOE las infracciones que se impongan, cuando sean graves y muy graves.

Pero, además de todo lo anterior, y de una forma paralela a la instauración de políticas normativas y de compromisos políticos sobre la responsabilidad social de las Administraciones Públicas, el momento actual requiere trabajar en la creación de una infraestructura ética, de forma que el responsable público sea un líder, ejemplar, que detecte zonas de riesgo, gestione los conflictos de intereses e impulse el compromiso de la organización con los valores éticos de la sociedad, de manera que su actuación sea irreprochable y sirva para incrementar la confianza de la ciudadanía en lo público.

Pues, en definitiva, sólo con una Administración que sirva para hacer efectivas las condiciones que garanticen la igualdad de las personas se logra una sociedad justa, y ello sólo es posible a través de líderes comprometidos.

EL TRIUNVIRATO ENTRE ÉTICA, LEY Y COMPLIANCE

Fernando Navarro García
Doctorando del Programa de Doctorado en Humanidades: Lenguaje y Cultura
Universidad Rey Juan Carlos (URJC)
Secretario General del Instituto de Estudios para la Ética
y la Responsabilidad Social de las Organizaciones (INNOVAÉTICA)

Hace poco discutía con unos amigos sobre la *trasposición* de la responsabilidad social de las organizaciones (RSO) a leyes concretas y durante el debate surgió la eterna disyuntiva entre el deslinde cada vez menos diáfano entre la ética y la ley, muy especialmente tras la **Ley Orgánica 5/2010** que introdujo la Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica a través del artículo 31 Bis del Código Penal y la trasposición de la Directiva europea al **Real Decreto-ley 18/2017** sobre Publicación Información No Financiera.

Para justificar la conveniencia de complementar ética, ley e instrumentos de aseguramiento normativo (legal o convencional) necesitaré en primer lugar explicar también sus diferencias. De entrada, parece fácil asumir que es legal todo aquello cuyo cumplimiento resulta obligatorio y que es ético todo aquello cuyo desempeño es voluntario. La ley se acata, guste o no, porque en caso de no hacerse las instancias del Estado fuerzan su cumplimiento. La ética, por el contrario, se aplica voluntariamente solamente porque se considera que es lo correcto y en ese sentido se trata de una convicción profunda que no se necesita de la coerción de ninguna ley que incite a actuar —o a no hacerlo— de tal modo.

¿Pero qué sucede cuando la ley me obliga a acreditar que realmente hago lo que he declarado pública y voluntariamente que quiero hacer (voluntariamente)? Casi parece un trabalenguas y hasta casi un contrasentido pues si hago algo obligado por una ley en realidad ya no sería un acto dentro de la esfera de la ética (que, como hemos visto, siempre es voluntaria) sino simplemente un acto legal (que siempre es obligatorio). Uno no afirma públicamente que va a pagar los impuestos voluntariamente o que va a formalizar un contrato de trabajo para sus empleados, pues eso es algo a lo que nos obligan las leyes y se presume que la ley se acata; con mayor o menor convicción, pero se acata. Lo que sí se puede y debe declarar públicamente es todo aquello que se hace sin existir obligación legal para ello. No se trata sólo de una disposición a la sinceridad, sino de que ésta adquiera el rango de compromiso público. En ese sentido una entidad puede comprometerse a que el 50% de sus proveedores sean entidades con algún tipo de sistema de gestión ética. La ley no obliga a ello (de momento) pero una organización, en su libertad de contratación puede decidir incorporar ese criterio o cualquier otro que no contravenga las leyes. Y si publica y difunde tal política de contratación (en su código ético, en sus políticas o manuales de procedimiento, en sus convocatorias de contratos públicos, etc) lo razonable será pensar que

está dispuesta a responder, a «dar razones», de su aplicación. La ley entonces puede obligar a esa organización a responder de tal declaración de intenciones (¿qué ha hecho la organización para llegar a ese 50%? ¿cómo ha procedido? ¿qué ha conseguido?).

Una parte sustancial del ***compliance***[1] se mueve en esa tierra de nadie en donde convergen ética y ley, en donde hay que acreditar el compromiso público.

Si nos limitáramos a pensar que únicamente son responsables aquellas organizaciones que respetan las leyes, creo que estaríamos reduciendo enormemente el ámbito y el valor innovador de la RSO. Por supuesto que lo primero que una organización debe hacer para poder llegar a ser calificada de «responsable» es respetar las leyes a las que está sujeta. Sin ese condicionante ninguna organización puede pretender ser socialmente responsable, pues ni siquiera sería legal. Una organización que no cumpla con las leyes establecidas no puede ser una organización ética; a lo sumo será —parafraseando a Adela Cortina— una organización «cosmética», que emplea a modo de distracción ciertas buenas prácticas (a menudo la filantropía) para ocultar su *ethós* intrínsecamente ilegal. En los años noventa del siglo pasado, la Fundación Etnor —pionera en España del estudio de la ética aplicada a las empresas— afirmaba irónicamente refiriéndose a este tipo de estratagema irresponsable que «la ética lavaba más blanco».

Recordemos que la palabra ética deriva del *ethós* griego y que con ese término Aristóteles aludía al *carácter* o *modo de ser* de las personas. Y recordemos también que las organizaciones tienen su propio carácter y por esa misma razón tienen una ética o un modo de ser. El siglo pasado la denominábamos «filosofía de empresa» y hoy sistematizamos y hacemos público ese carácter (*ethós*) en la misión, visión y valores. El **mito de la empresa amoral** hace tiempo que ha pasado a la historia[2], aunque todavía continúe siendo defendido por intelectuales de la talla de Compte-Sponville[3]

El **carácter**, a diferencia del temperamento que nos viene genéticamente dado, puede ser construido —puede ser mejorado o perfeccionado— mediante la repetición de buenas prácticas, la proscripción o prevención de las malas y la implantación de unos hábitos que a largo plazo llegarán a ser desarrollados instintivamente. Aristóteles consideraba a ese carácter construido como una «segunda naturaleza» porqué podía transformar nuestra primera naturaleza, meramente genética (temperamento).

Pero ¡cuidado! los **hábitos** pueden ser buenos o malos. En filosofía moral se llaman virtudes a los hábitos buenos para alcanzar una meta (y al cabo para ser felices) y vicios a los hábitos malos (que nos alejan de la meta). Hay que habituarse a hacer buenas elecciones (tener un buen carácter) para lo cual resulta imprescindible el conocimiento previo de los fines y de los valores

[1] Empleamos el término inglés porqué convencionalmente es de uso común en nuestro idioma para referirse al aseguramiento del cumplimiento normativo y convencional por parte de las empresas y organizaciones. En la práctica el «compliance» integra todas aquellas normas y procedimientos establecidos para garantizar que las organizaciones hacen lo que dicen (coherencia) y dicen lo que hacen (transparencia). Tales medidas son muy variadas y las más habituales son identificación de mejores prácticas, códigos éticos o de conducta, comités de ética y de RS, políticas y reglamentos anticorrupción, prevención de riesgos laborales, planes de igualdad, protección de datos, blanqueo de capitales, formación y reciclaje de la plantilla, etc.

[2] García-Marzá, D. *Ética empresarial: del dialogo a la confianza* (Ed. Trotta, 2004)

[3] Comte-Sponville, André. *El Capitalismo ¿es moral?* (Ed. Paidos, 2004)

de la organización (misión, visión, valores). Sin saber cuáles son nuestros valores, es imposible elegir bien ¿Cómo vamos a llegar a la meta si no sabemos hacía dónde ir? Y el consenso internacional desde 1948 es que la meta de cualquier organización solo puede lograrse dentro del estricto cumplimiento de los **Derechos Humanos**[4].

En resumen, la ética es un saber teórico y práctico que nos sirve para actuar racionalmente en el conjunto de la vida y que nos sirve para aclarar qué es moral (¿qué?), fundamentarlo (¿por qué?) y aplicarlo a los distintos ámbitos de la vida, incluida la práctica profesional (¿cómo?)[5].

Es en ese sentido que la ética nos ayuda a forjar un buen carácter mediante la toma de decisiones prudentes; esto es, mediante la adopción de decisiones que han sido meditadas y reflexionadas, valorándose el impacto (externalidades) que tendrán en la propia organización y en sus restantes grupos de interés, incluso las generaciones aún no nacidas. Decisiones sobre las que la organización tendrá que responder. El catedrático de ética de la empresa García-Marzá[6] equiparara simbólicamente tal responsabilidad con la existencia de un contrato moral. Tal contrato es causa de *la ley de hierro de la responsabilidad* propugnada por Davis[7]: «La sociedad concede legitimidad y poder a la empresa. En el largo plazo, aquellos que no usan este poder de un modo que la sociedad considera responsable tienden a perderlo». Dicho en otras palabras, la actividad empresarial crea una serie de expectativas entre sus grupos de interés (*stakeholders*). Esas expectativas se refieren al proyecto corporativo de la empresa, a la actividad que realiza y a cómo la realiza. Si los grupos de interés perciben que la organización responde y cumple (*compliance*), suelen reaccionar aportando la necesaria confianza con la que se construye la legitimación social de las organizaciones.

Nada nuevo bajo el sol, salvo que tras más de dos milenios de reflexiones morales finalmente las empresas y otras organizaciones han decidido dar el paso de normalizar la virtud y de hacer visible algo tan etéreo como son los valores (esos *activos intangibles* que son tan difíciles de piratear o plagiar).

Es ahora cuando las organizaciones están haciendo esfuerzos no solo para publicar o comunicar lo que consideran que es una buena forma de lograr sus objetivos (Kant llamaba a esto «ética de la publicidad») sino también para acreditar a una sociedad cada vez más cívica que realmente hacen lo que dicen. Y ese equilibrio entre lo que digo y lo que hago ofrece la medida de la coherencia ética de una organización. Y a mayor coherencia mayor legitimación social (la invisible «licencia para operar») y cuanta mayor sea esa legitimación más reservas tendrá la organización para competir y más «ahorrará en derecho» (en conflictividad laboral, en absentismo, en reclamaciones, etc)[8]. La confianza es directamente proporcional a la capacidad de las

[4] Los *Principios Ruggie* de Naciones Unidas (2005) y el reciente *Plan Nacional de Acción de Empresas y Derechos Humanos* (2017) inciden claramente en este aspecto.

[5] Cortina, A. / J. Conill / A. Domingo / D. García-Marzá. *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial* (Trotta, Madrid, 2000)

[6] Navarro, F. / García-Marzá, D. «*La RSC, la Cooperación y la internacionalización de la empresa española*» (FRIDE Desarrollo En Contexto, n.º abril 2009, Madrid)

[7] Davis, Keith. *Five propositions for social responsibility* (Business Horizons, 1975)

[8] Navarro, F. *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y práctica* (ESIC, Madrid, 2012 – 2.ª edición)

empresas para hacer públicas y justificar discursivamente sus acciones, estrategias y políticas. A todo eso llamamos «responsabilidad».

Y llegados a este punto creo que empieza a entenderse mejor la fuerza creciente del ***compliance***, entendido como el sistema de gestión y control establecido para garantizar y justificar el cumplimiento por parte de una organización no solo de las leyes y normativas de carácter legal sino también —y sobre todo— de aquellas otras que hayan sido adoptadas voluntariamente a modo de compromiso público (códigos éticos, políticas y reglamentos internos, guías y manuales de procedimiento, etc). En España el *compliance* se está implantando muy rápidamente y son ya muchas las organizaciones que lo están sistematizando y hasta existen certificaciones que acreditan su efectiva implantación como la norma *UNE 19601 Sistema de gestión de Compliance Penal.*

Las leyes históricamente han ayudado a esa labor de concreción normativa, pero hasta mediados del siglo pasado se consideró que el ámbito de actuación de las empresas se debía limitar al estricto cumplimiento de las leyes y a veces ni siquiera eso en aras de la rentabilidad. No aludiré a la conocida afirmación de Milton Friedman en 1971 pues ha llovido mucho desde entonces y la ciudadanía de hoy ha ido forjando un carácter distinto a la de antaño, con una conciencia social y ecológica más elaborada y critica.

Por supuesto que el acatamiento de la ley es el primer paso —pero no el único— para valorar la responsabilidad social de una organización**.** Sin embargo, una vez acreditada su sintonía legal (su legalidad) será preciso seguir valorando otras prácticas voluntarias dentro del dominio de la ética (su *eticidad* o su responsabilidad). Y creo que esta valoración moral de una organización es necesaria porque muy a menudo las leyes son incompletas y además su gestación suele ser muy lenta, especialmente en los sistemas democráticos en donde el garantismo legislativo y judicial hace que la positivación de las costumbres (de la ética o del modo de ser de una sociedad) requiera un largo periodo de tiempo que algunos grupos de interés no están dispuestos a esperar.

Por lo tanto, una organización que quiera acreditar su responsabilidad social no puede pretender fundamentarla *solamente* en el hecho de que cumple con las leyes; si estas no alcanzaran las expectativas legitimas de una parte de la ciudadanía a la que identificamos con sus grupos de interés.

En esos casos una organización tiene la libertad —condicionante de la responsabilidad— de mejorar la ley en cierto grado. No afirmo con esto que una empresa o una organización no lucrativa tengan capacidad de legislar. Lo que sostengo es que —dentro del amplio marco de libertades de que disfrutan— pueden imponerse voluntariamente normas de comportamiento interno más amplias o exigentes que las dictadas por las leyes. Un ejemplo: La *Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad*, aprobada mediante el Real Decreto Legislativo 1/2013, establece que las empresas, ya sean públicas o privadas y con más de **50 trabajadores,** están obligadas a disponer de una **cuota de reserva de discapacitados** del **2%** del total de sus trabajadores. En este caso concreto, una empresa que solo reservara el 0,5% de su empleo a discapacitados sería una empresa ilegal; una empresa que reservara el 2% sería legal y una empresa que decidiera incorporar a su reglamento interno o a su código de conducta una reserva del 10% para discapacitados sería claramente una organización socialmente responsable ya que habría aumentado notablemente la exigencia legal del 2% (siempre dentro del ámbito concreto que he empleado como ejemplo; esto es, la inclusión laboral de personas con discapacidad).

Y afirmo que dicho acto voluntario, respetando la ley, pero a la vez mejorándola, es un acto de responsabilidad social, pues la organización hace algo que responde a las expectativas

legitimas de sus grupos de interés y lo hace anticipándose a las leyes, sin estar obligada a ello. Lo hace porque considera que debe hacerlo, independientemente de que el poder legislativo haya promulgado una ley al respecto o no. Obviamente una organización con buenos mecanismos de dialogo con sus *stakeholders* sabrá «adelantarse» a las leyes, ganando con ello, como ya hemos visto, no solo una mayor **legitimación social** sino también —y creemos que esto es muy importante— una mayor **competitividad** y un incentivo para la **innovación**.

Del mismo modo, una organización que opere en terceros países en donde no se respeten o protejan los derechos humanos no puede ser socialmente responsable si aplica o respeta una ley *claramente inmoral* (por ejemplo, flagelación a trabajadores como castigo que aún es amparada por la legislación laboral de algunos países). Se trataría de dos situaciones muy concretas en donde quedaría patente la superioridad de la RSO sobre la ley. La ley lo permite, pero la ética lo prohíbe y recordemos que algunos derechos son renunciables (por ejemplo, una empresa puede decidir libremente renunciar al derecho de discriminar por razón de sexo o credo en un país en donde la legislación permitiría hacerlo).

La RSO, por lo tanto, debe ser motor de cambio, de progreso y de mejora y debería servir de incentivo al legislativo y al ejecutivo (al menos en los estados democráticos) para «ponerse las pilas» y mejorar sus leyes para situarlas a la «altura moral» de sus ciudadanos (que en democracia también son votantes). Por eso es tan importante fomentar desde todas las instancias —también desde las empresas— una ética cívica —como lleva décadas insistiendo Adela Cortina[9]—, encarnada en una ciudadanía mayor de edad que sepa premiar o castigar a aquellos gobernantes que adecuen o no sus leyes y practicas a sus legítimas expectativas. Naturalmente, para que la idea funcione es necesaria una sociedad civil vital y responsable, que no quede *des-moralizada* por la saturación mediática de malas prácticas y que —parafraseando a Fromm— viva sin miedo a la libertad.

Pero no olvidemos que el *compliance*, al igual que sucede con la ética y con la ley, no es estático e inmutable. La Moral Crítica Universal puede cuestionar las normas y principios vigentes. El ámbito de la moral crítica es más amplio que el de las Leyes o el Derecho positivo y, al menos en los estados democráticos, suele inspirar sus cuerpos legales nucleares o constituyentes. Nadie concebiría hoy en Europa una Ley que consagrara expresamente ciertas discriminaciones raciales o religiosas; entre otras cosas porque no contaría con el apoyo de la gran mayoría del electorado. De ahí la importancia de las nuevas tendencias de RSO que, al cabo, no dejan de inspirar nuevas medidas legales tendentes a una adaptación de las Leyes a la «conciencia moral» de su sociedad. De ahí que el impulso político de la RSO no deja de ser también una retroalimentación para el saneamiento y mejora del gobierno y de la administración pública.

Resumiendo, creo que la complementariedad entre Derecho y Ética y su nexo de unión que es el *compliance* se fundamenta en las siguientes razones:

1) Las leyes no siempre protegen todos los derechos que son reconocidos por una moral cívica o crítica.

[9] CORTINA, A. *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía* (Alianza, Madrid, 1997); Cortina, A. *Por una ética del consumo. La ciudadanía del consumidor en un mundo global* (Taurus Pensamiento, Madrid 2002).

2) Generalmente las «costumbres» evolucionan más rápidamente que el Derecho y a menudo lo inspiran a través de una ética dialógica (al menos en las sociedades abiertas y democráticas). Las reformas legales son lentas y una sociedad no siempre puede esperar a que una forma de actuación esté recogida por una ley para considerarla correcta. Por esa razón la ética muchas veces se anticipa y se superpone al derecho.
3) Las leyes no contemplan todos los casos particulares que, sin embargo, requieren una orientación; actuando en estos casos la ética como una «brújula» que indica el norte.
4) Positivar o *juridificar* todas las facetas de la vida no solo es lento sino también caro y, en ocasiones, un rasgo característico de los estados totalitarios o autoritarios como nos recordó Orwell con ese *Gran Hermano* que todo veía y regulaba en *1984*.

HALCONES O PALOMAS: LA LÓGICA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Enrique Ujaldón Benítez
Filósofo
Secretario General de la Consejería de Transparencia, Participación y Portavoz de la Región de Murcia

Una mirada rápida podría considerar que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el fruto de dos elementos: por un lado la necesidad de las grandes empresas de generar una imagen de marca positiva y por otro, las obligaciones e incentivos derivados de la legislación vigente que llevan a las empresas a adoptar políticas que revierten en medidas de interés público. Unos piensan que sus resultados son positivos aunque la intención que los guía no sea un compromiso genuino con los intereses de la sociedad, sino fortalecer la imagen de marca y, en su caso, poder aplicarse deducciones fiscales. Para estos, la RSC sería un instrumento más de la publicidad corporativa. Pero, como ya señaló Mandeville, los vicios privados generan virtudes públicas, en este caso, inversión en necesidades sociales. Otros piensan que esta justificación no les basta para salvar la RSC. Es más, creen que la RSC es perversa porque oculta la lógica empresarial de la maximización de los beneficios. La rechazan porque contribuye a fortalecer y legitimar un sistema que consideran en sí mismo malo porque está guiado por el interés egoísta y no por el bien común. En realidad, ambas posiciones estarían de acuerdo en su valoración de la RSC, es un instrumento de la política de imagen de la empresa, aunque difieren en su concepción del valor de la libre empresa, lo que determina su juicio final.

Frente a esta concepción que podríamos adjetivar como «egoísta» de la RSC, se alzan los que consideran que son muchas las empresas y sus accionistas los que comparten genuinos valores de compromiso social. Creen que hay muchas personas que realmente desean que parte del beneficio generado por sus negocios revierta en la sociedad, no sólo generando empleo y riqueza, que no es poco, sino también como solución a problemas concretos que necesitan recursos adicionales a los que proporciona el Estado. Ésta sería una concepción «altruista» de la RSC. La lista de ejemplos en esta línea es muy abundante y viene de una larga tradición histórica.

Los primeros argumentan que la versión altruista de la RSC es ingenua. No cabe duda de que hay individuos propietarios de empresas o en los consejos de administración y en las juntas de accionistas que, por motivos éticos o religiosos, se guían por principios de responsabilidad social. Pero esa cuestión es marginal a la lógica del sistema de libre mercado, que se basa en la maximización de la utilidad esperada, entendida siempre como ganancia económica a largo plazo. Las empresas que se desvíen de esta lógica serán penalizadas por el mercado y finalmente desaparecerán.

En este breve ensayo me propongo argumentar en contra de esta extendida concepción de la lógica del libre mercado y de la RSC, que se basa en una equivocada comprensión de sus principios. No se trata de optar por el egoísmo o por el altruismo. En términos de lógica clásica diríamos que esa disyunción no es exclusiva, sino inclusiva. Se pueden elegir ambas opciones a la vez sin entrar en contradicción. Vamos a explicarlo un poco más detenidamente.

¿Altruismo o egoísmo? ¿Halcones o palomas? Este debate impregna buena parte de la investigación social, económica y biológica de las últimas décadas. Así, la teoría evolucionista ha debatido por extenso cómo es posible que la selección natural haya posibilitado conductas altruistas. En principio, el darwinismo parecía hacer imposible las conductas altruistas. Y el darwinismo moderno, la teoría sintética de la evolución, replanteó el problema en términos contemporáneos. Desde el punto de vista evolutivo, el objetivo no es vivir más años. No es la supervivencia, al menos no lo es entendida al modo ordinario. El objetivo es dejar más copias de uno mismo que el resto, para que haya una tasa de supervivencia diferencial mayor que la de los demás. En esa competencia, no parece que los sujetos altruistas (desde las bacterias a los seres humanos) tengan más posibilidades de dejar más copias de sí mismos que los egoístas. Aquellas conductas altruistas que pudiesen surgir en la naturaleza tenderían a ser eliminadas a largo plazo por la lógica misma de la selección natural que, en este caso, no sería muy diferente de la lógica implacable del sistema económico de libre mercado.

La bibliografía de si existe realmente altruismo o no en la naturaleza es realmente extensa. Un debate estructuralmente idéntico se ha dado en las ciencias sociales. Se ha discutido mucho lo que en sociología suele llamarse el problema de los *free riders*, o gorrones, aquellos individuos que se aprovechan de que la mayoría cumpla las normas, y cómo las sociedades articulan procedimientos para detectarlos, limitar su expansión y, en su caso, castigarlos. El desarrollo de la teoría de juegos permitió unificar estos campos de discusión tan aparentemente alejados, proporcionando poderosas herramientas matemáticas de análisis que nos han permitido tener un conocimiento más profundo de todas estas cuestiones.

Cualquier simplificación es peligrosa, y aquí no tenemos espacio para los matices que podrían añadirse en un trabajo más extenso. Pero puede defenderse sin temor a error la idea comúnmente extendida de que tanto en la naturaleza como en la sociedad existen multitud de comportamientos que pueden ser adjetivados tanto de «altruistas» como de «egoístas», al menos desde el punto de vista del individuo en cuestión (de nuevo, de las bacterias al ser humano). Aunque, evidentemente, si hablamos del egoísmo o altruismo de una esponja de mar, no estamos diciendo que sea consciente de su conducta, o que ésta sea fruto de decisión alguna. Lo que estamos diciendo es que su comportamiento privilegia la difusión de sus genes o no, frente a la de sus congéneres. El león que mata a las crías de las leonas con las que se encuentra para provocar que se vuelvan sexualmente receptivas, tiene un comportamiento egoísta. Privilegia sus genes frente al resto de los leones, aunque para las leonas es dudoso que sea la mejor opción. Al decir todo esto no estamos afirmando que el león esté haciendo un cálculo sobre su descendencia. Solemos llamar a esto un «comportamiento instintivo». Más asombroso nos parece el cuidado maternal de un cocodrilo hembra de sus retoños, hasta que, pasadas unas semanas prudenciales, comienza a comérselas si no huyen de su radio de acción. De hecho, la inmensa mayoría de los jóvenes cocodrilos muere devorado por sus congéneres, empezando por sus propias madres. ¿De qué depende el que se imponga una estrategia evolutiva u otra? La respuesta es clara: de su eficacia reproductiva a largo plazo. Esto es, si de forma paradójica, al final se dejan más copias

de uno mismo comiéndose buena parte de las propias crías, está claro que esa estrategia se impondrá. Ello no impide que la estrategia al final puede ser suicida. No debemos olvidar que más del 99% de las especies que han existido ya han desaparecido. La naturaleza no es sabia. Simplemente tiene mucho tiempo.

Acordemos entonces que podemos hablar de altruismo y egoísmo en la naturaleza, de estrategias de comportamientos de palomas y de halcones, como en muchas ocasiones se habla en la literatura sobre esta cuestión. Esta división no implica que no existan conductas de cooperación que combinen las estrategias de halcones y palomas en su relación con los demás (ya sean estos «los demás», el resto de congéneres u otras especies con las que se interacciona). La cooperación, que puede contener mecanismos de control y castigo a la falta de cooperación, describe estrategias de conducta ampliamente extendidas en la naturaleza. Por supuesto, los seres vivos compiten entre sí por los recursos, pero también cooperan para producirlos y acceder a ellos. Esto pasa en el ámbito de la pura biología y, obviamente, también sucede en el de la sociedad y la economía. En ocasiones, en una misma empresa los distintos componentes pueden competir entre sí (obreros contra empresarios, obreros entre sí, unos departamentos contra otros), y de hecho lo hacen, pero es más frecuente la cooperación entre ellos. No quiere decir en absoluto que la competencia sea mala y la cooperación buena. El resultado de ambas estrategias no se puede prejuzgar por las connotaciones positivas o negativas anexas a cada etiqueta. Será el éxito a largo plazo de diferentes estrategias lo que decidirá finalmente cuál fue la correcta, dada esa situación. Obviamente, también las empresas compiten entre sí. Pero esa es sólo una parte de la historia, por muy importante que sea. Porque también es igualmente importante la cooperación entre empresas para alcanzar objetivos particulares o colectivos. Recuérdese que el comercio es la forma más extendida de cooperación en las sociedades de libre mercado.

¿Qué tiene que ver todo esto con la responsabilidad social y la responsabilidad social corporativa, que no es más que una extensión de la primera? Me atrevería a decir que todo, pero para no sonar tan dogmático me conformaré con un «mucho». Ya he señalado que las sociedades también han articulado mecanismos para equilibrar las tendencias egoístas que privilegian los propios intereses, los intereses familiares y de clanes con los intereses colectivos. De hecho, nuestro mundo social es el resultado de la superación de la lógica del grupo familiar y del clan para formar sociedades de masas en la que conocemos a una ínfima parte del grupo del que formamos parte.

Los humanos nos diferenciamos del resto de seres vivos en muchas cosas, una no menor es que gracias a la reflexión racional sobre nosotros mismos hemos podido hacer conscientes mecanismos de nuestra propia conducta. Ser conscientes de ellos no equivale a poder manipularlos a nuestro antojo. Conocemos el funcionamiento de nuestro hígado, pero eso no quiere decir que podamos manipularlo a voluntad. Conocer los mecanismos de nuestra sociedad, e incluso de la psicología individual, nos permite en ocasiones establecer mecanismos para prevenir ciertas conductas, castigar otras e incentivar las que nos parecen más útiles. La responsabilidad social es un paso más en hacer consciente la necesaria compatibilidad entre los intereses individuales y los colectivos. Se trata de elevar la mirada más allá de las necesidades inmediatas para juzgar qué es bueno a largo plazo.

Algún lector avisado puede estar pensando que todo esto se inscribe en una perspectiva que en sí misma es discutible. Estamos apelando al *Homo oeconomicus* o al individualismo metodológico, que últimamente ha sufrido duros ataques, sobre todo después de los Premios Nobel de Economía a Daniel Kahneman en 2002, Alvin E. Roth en 2012 o Richard Thaler en

2017. La perspectiva del *Homo oeconomicus* considera al agente como un maximizador de la utilidad y el individualismo metodológico exige que toda explicación en ciencias sociales sea compatible con una cadena causal que vaya de la acción individual a la colectiva. Un modelo, que además de las posibles críticas a las que sea susceptible, parece dejar fuera los valores que puedan impregnar la conducta individual.

No es lugar aquí para entrar en esa discusión. Como siempre, depende y mucho de cómo se entiendan tales conceptos. Lo que es innegable, aunque se niegue, es que las sociedades más prósperas del mundo, en un sentido no sólo económico, aunque también lo incluya, son aquellas que han sabido combinar el imperio de la ley, la libertad de empresa, el respeto a los derechos individuales, procedimientos democráticos de acceso y control del poder político y libertad de prensa. Podrán sumarse más elementos, pero estos forman siempre parte del cóctel del éxito. (Y sí, sé que existe China). A pesar de las jeremiadas apocalípticas que no dejan de sonar, la mejora de los índices de calidad de vida en todo el mundo está relacionada con la articulación institucional de estos principios. Ahora bien, con ser todo ello importante, no es suficiente. Y no lo es porque ninguna de las conquistas está dada de una vez y para siempre. Como hemos visto con los efectos de la crisis económica y el ascenso del populismo, las amenazas a la prosperidad y al equilibrio social no son cosas del pasado. De hecho, una y otra vez nos golpean ejemplos como el de Venezuela que muestran que se puede perder gran parte de lo conquistado. Acemoglu y Robinson, en *Por qué fracasan los países* (2013), han argumentado de forma convincente que, en el largo plazo, el éxito también depende de la capacidad de inclusión de las diversas instituciones de una nación.

Volvamos entonces a la RSC. Da igual que algunos la consideren como una opción egoísta y cínica, o como acción genuinamente altruista. De hecho, probablemente convivan ambas concepciones en el seno de un mismo consejo de administración. Eso es irrelevante. Lo relevante es que la RSC es una opción racional, una estrategia de cooperación con el conjunto de la sociedad que, independientemente de los motivos subjetivos que la impulsen en cada empresa, contribuye a los mecanismos de inclusión social y, con ello, al consiguiente fortalecimiento de lo que Jon Elster denominó «el cemento de la sociedad». El crecimiento de las empresas genera empleo y riqueza, que se traduce a su vez en impuestos y en servicios sociales. El compromiso social de las empresas produce beneficios de imagen, fortalece el vínculo social y con él a la sociedad misma. Y una sociedad más cohesionada es un mercado más estable y seguro en el que invertir y operar. La RSC responde a la misma lógica que nos induce a acciones como ir a votar. Sabemos que nuestro voto cuenta muy poco y que su valor marginal tiende a cero. Sin embargo, votamos y participamos en un proceso competitivo en el que queremos que unos ganen y otros pierdan. Pero ese proceso competitivo es también cooperativo: a todos nos interesa la gobernabilidad de nuestras sociedades porque a todos nos irá mejor a largo plazo si sus instituciones se fortalecen y si las tensiones sociales se canalizan por medios inclusivos y pacíficos. Cooperación y competencia no se excluyen ni en el mercado electoral ni en el empresarial. La RSC fortalece aún más la cohesión social sin disminuir la necesaria competencia. Una fórmula de hacer compatible la creación de riqueza con la cohesión social. Sabemos cuáles son los elementos que son necesarios para generar sociedades con mayores índices de bienestar. Y, afortunadamente, hay mucha gente en todos los continentes trabajando en esta dirección, lo cual no significa que sepamos cómo replicarla en aquellos estados en los que no funciona. Fortalecer la cooperación entre las empresas y la sociedad, sin disminuir la competencia es uno de los retos de nuestro tiempo. Y la RSC jugará un papel fundamental en esta tarea.

ÉTICA PÚBLICA Y BUEN GOBIERNO: CLARIFICACIONES CONCEPTUALES

Manuel Villoria Mendieta
Catedrático de Ciencia Política y de la Administración
Universidad Rey Juan Carlos

Quisiera comenzar esta breve contribución clarificando conceptos con la finalidad de que los mensajes que desarrollaré al final del texto puedan ser comprendidos de forma más clara. Eso sí, renuncio a diferenciar ética de moral por simplificar este capítulo. Es obvio que ya por sí solo el concepto de ética es complejo y que, además, puede haber diferentes teorías y marcos de referencia desde los que analizar los hechos y tomar decisiones morales. La ética en sentido extenso, siguiendo a Vargas Machuca, puede ser definida como aquel conjunto de concepciones, intuiciones y sentimientos de los que se valen los distintos grupos humanos e individuos para definir lo que está bien y lo que está mal, lo que debe hacerse y lo que debe evitarse.

Ciertamente, las personas pueden tener diferentes niveles de desarrollo moral. Algunas han desarrollado una capacidad de análisis moral muy sofisticado, han construido un carácter éticamente sólido y han generado intuiciones morales de gran efectividad. Suelen actuar guiados por imperativos morales universalizables y por una benevolencia que les hace preocuparse por la justicia y el bien común. Otras, apenas han sido capaces de diferenciar el bien del mal y centran su vida en alcanzar placeres inmediatos sin distinguir medios. Entre unos y otros la mayoría de la gente tiende a seguir una ética convencional (en el sentido indicado por Kohlberg). Una gran parte de nuestros conciudadanos/as es capaz de sacrificar sus intereses por respetar una serie de normas que les atan a sus familiares y amigos. En suma, se sacrificarían por estas personas a las que conocen y quieren, aunque no lo harían habitualmente por un difuso interés general o común. Si la mayoría de las personas se situaran en este nivel las relaciones de clan serían muy intensas pero las relaciones de ciudadanía serían muy débiles. Un alcalde elegido en ese entorno moral recibiría nada más ser elegido la llamada de, por ejemplo, su madre para pedirle que se ocupara de colocar a la familia y sus amigos le pedirían contratos y subvenciones sin medida. Otra gran parte de nuestras conciudadanas/os, sin embargo, son capaces de entender la necesidad de sacrificar sus intereses por el buen funcionamiento de la sociedad y por su estabilidad; como quiera que la conexión causal entre sacrificio personal y bienestar colectivo es muy difusa, la forma en la que se resuelve este análisis es heurística, en suma, estas personas realizan su sacrificio por el bien colectivo cumpliendo las leyes, respetando el orden establecido, eso sí, sin entrar muy a fondo en si ese orden es justo o no. Cumplir con las leyes y dar previsibilidad al sistema social es su gran contribución a la sociedad. Ciertamente, este nivel de desarrollo moral es superior al previamente descrito, pues daría lugar a un alcalde al que nadie llamaría para pedirle favores

personales y del que todos esperaríamos imparcialidad, legalidad y objetividad. Pero no es el nivel superior, ni aquél que permitiría alcanzar sociedades justas.

Además, el hecho de que ciertas personas conecten sus obligaciones morales esencialmente a cumplir con las normas jurídicas vigentes en la sociedad no quiere decir que podamos confundir ética y derecho. Las obligaciones éticas son de una naturaleza distinta a las jurídicas. De hecho, alguien podría incumplir el derecho, en determinadas circunstancias, precisamente por razones éticas. Y alguien, cumpliendo el derecho, podría incumplir reglas éticas si lo cumpliera por miedo al castigo y no por convicción moral de que cumplir tal norma es lo que debe hacer. Desde el punto de vista de la teoría del derecho, no es posible exigir que los deberes jurídicos se cumplan por razones éticas, las instituciones estatales no pueden exigir una acción por convicción, simplemente exigen que el derecho se cumpla, sean cuales sean las razones. Sin embargo, desde una perspectiva ética, los deberes hay que cumplirlos por convicción. Y la convicción ética, recuerda Kant, como fundamento subjetivo de la determinación de cumplir con el deber «se extiende a los deberes jurídicos». Para evitar al máximo posible los conflictos, es necesario que el derecho, esencialmente sus bases constitucionales, sea la expresión normativa y coactiva de una ética —pública— respetuosa de la dignidad humana y fruto del máximo consenso posible en una sociedad, consenso obtenido por vía deliberativa. Cuando el derecho surge en el marco de una sociedad democrática que respeta la dignidad del ser humano, su tensión con la ética se reduce enormemente, sin que por ello desaparezca. En consecuencia, la relación entre derecho y ética es inevitable, aun cuando no debamos confundir ambas expresiones socioculturales.

Este último parágrafo nos permite acceder al concepto de ética pública. Si lo que denominamos moral social busca la estabilidad y la convivencia social definiendo lo bueno y lo malo, la ética pública busca la convivencia justa, la cual permite una estabilidad a más largo plazo, pero cuyo fin no es tanto la estabilidad, o la definición de lo bueno socialmente, como la justicia. Para nosotros, este concepto de ética se refiere a aquella ética que busca establecer un patrón moral común a las sociedades, una moral de carácter universal y generalizable, pero que respeta las diversas concepciones privadas y razonables del bien. La búsqueda de una sociedad justa y las reflexiones que puedan fundamentarla es lo que estaría detrás de una ética pública. Sería una ética de mínimos, como dice Adela Cortina siguiendo a Macintyre, que nos permite convivir sin renunciar a nuestras convicciones si la respetamos y promovemos. Esencialmente es la ética de la dignidad de la persona, la que se refleja jurídicamente en los derechos humanos.

La ética que guía específicamente la conducta de los políticos y funcionarios públicos por ello no debería confundirse con la ética pública, que trata de llegar a todas las personas de una sociedad. Es una ética profesional, una ética aplicada. La ética profesional exige a todo practicante de una profesión, sea la que sea, que reflexione y tenga claro cada día y en cada momento cuál es la razón de ser de la misma, lo que la justifica socialmente, como nos señala Adela Cortina siguiendo a MacIntyre. En el ámbito público, tanto los políticos como los funcionarios desarrollan una labor profesional, aunque unos lo hagan con carácter permanente y otros de forma temporal. De ahí que deban seguir también los deberes de una ética profesional. Algunos autores han defendido históricamente una separación rígida entre política y administración, por virtud de la cual, los funcionarios son meros ejecutores de decisiones superiores y los políticos son quienes autónomamente toman las decisiones; sin embargo, múltiples estudios demuestran que la separación es muy difícil y, sobre todo, que los empleados públicos también toman decisiones y/o contribuyen a que las decisiones superiores se tomen adecuadamente.

A esta ética profesional podríamos denominarla ética del servicio público. Una parte de ella se centra en el nivel político y otra en el nivel de los empleados públicos. Los principios éticos en este ámbito deben especificar:1) Los derechos y deberes que las personas deben respetar cuando actúan en un entorno en el que sus actos afectan seriamente al bienestar de otras personas y de la sociedad. 2) Las condiciones que las prácticas colectivas y las políticas deberían satisfacer cuando también afectan al bienestar de las personas y de la sociedad (Thompson, 1985, pág. 555)[1]. Para analizar algunos criterios fundamentales de esta ética profesional, seguiremos el siguiente camino, primero analizaremos los principios esenciales y, después, los valores de referencia. Entendemos por Principios éticos las reglas y creencias básicas sobre cómo debemos actuar y relacionarnos con los demás. En el ámbito de la ética del servicio público serían las reglas y creencias básicas que guían la actuación de los servidores públicos. A partir de ellas surgen los valores que, debidamente interiorizados, nos permitirán hacer reales esos principios en nuestra actuación cotidiana.

Principios esenciales de actuación de los servidores públicos.

1) Todos los actores del sistema público, cada uno desde su papel y responsabilidad, se esforzarán porque su trabajo sirva al interés general de su país. En ningún caso el interés particular podrá ponerse por encima del interés general tal y como ha debido ser expresado en los procesos de planificación nacional y en las leyes.
2) El servicio al interés general así identificado debe realizarse en el marco del respeto a los principios superiores de la ética, nacional y universalmente reconocidos, en concreto, la actividad pública será acorde con el pleno respeto de los derechos, deberes y libertades reconocidos en la Constitución nacional, y en los instrumentos internacionales de protección de los derechos humanos, individuales y colectivos, en particular, la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Para poder cumplir con estos principios, los actores que intervienen en el sistema deben asumir unos **valores.** Los valores son concepciones de lo deseable que guían nuestra conducta, pero, además, son creencias o cualidades que atribuidas a las acciones contribuyen a nuestro juicio sobre lo que está bien o mal, lo que es permitido y lo que está prohibido. Los valores asumidos aportan un peso en la elección de la acción y, por ello, son elementos clave, si están bien elegidos, para guiarnos en el buen camino hacia el aseguramiento de los principios y del bien último que perseguimos. Así, el valor transparencia nos acerca, por ejemplo, hacia el interés general en la contratación pública, mientras el valor opacidad nos alejaría. Los valores se pueden agrupar en lo que se podrían definir como «roles o conjuntos de valores», aunque para su mejor entendimiento las agrupaciones de valores las vamos a denominar polos de integridad. Los polos de integridad expresan bien la tensión entre valores, hay valores que incentivan, por ejemplo, la eficacia y otros que incentivan la legalidad y, en la toma de decisiones concretas, pueden generar tensiones que no son fáciles de resolver. En todo caso, es preciso definir los diversos polos de integridad que existen en la actuación pública y los valores que acompañan cada polo, a efectos de garantizar que ningún valor esencial se olvida y, con ello, se generan decisiones que, pretendiendo ser correctas, al final no lo sean plenamente. A continuación procederemos a definir los

[1] «The possibility of Administrative Ethics». Public Administration Review (núm. 5 (45), págs. 555-561).

polos de integridad en los que se sitúan los diferentes valores que se proponen. Estos polos han sido seleccionados en función de los ejes fundamentales de los ODS.

Dentro de cada polo se incorporan los valores que, si se asumen y defienden, llevarán a la consecución de los objetivos de cada polo y, si se integran adecuadamente, a la promoción del interés general.

1) Polo de integridad vinculado a la generación de un desarrollo económico sostenible.
2) Polo de integridad vinculado a la garantía de seguridad jurídica.
3) Polo de integridad vinculado a la promoción de calidad democrática.
4) Polo de integridad vinculado a la promoción de la cohesión social y la equidad.

Los valores que se integran en cada uno de ellos serían los siguientes:

POLO DE INTEGRIDAD	VALORES CONEXOS
1. Polo de integridad vinculado a la generación de un desarrollo económico sostenible.	• Eficacia • Eficiencia • Calidad • Dedicación • Planificación • Evaluación • Innovación • Austeridad • Respeto al medio ambiente
2. Polo de integridad vinculado a la garantía de seguridad jurídica.	• Imparcialidad • Legalidad • Neutralidad • Coherencia • Lealtad • Disciplina
3. Polo de integridad vinculado a la promoción de calidad democrática.	• Transparencia • Rendición de cuentas • Participación • Cortesía
4. Polo de integridad vinculado a la promoción de la cohesión social y la equidad.	• Igualdad de oportunidades • Igualdad de género • Discriminación positiva • Cohesión territorial
Valor subyacente	• Integridad

Tras este somero análisis, procederemos ahora a definir el buen gobierno. Dejando de lado los aspectos históricos y filosóficos del concepto de buen gobierno, desde una perspectiva operativa, buen gobierno es, precisamente, el que asume los principios y valores de la ética del servicio público e implanta los instrumentos, procesos y órganos necesarios para hacer reales dichos principios esenciales de esa ética profesional. Las políticas de integridad serían, así pues, todo el conjunto de instrumentos, normas, procesos y estructuras de que se vale el buen gobierno para prevenir la corrupción y fomentar un servicio público coherente con los principios y valores que fundamentan su ética profesional en un régimen democrático.

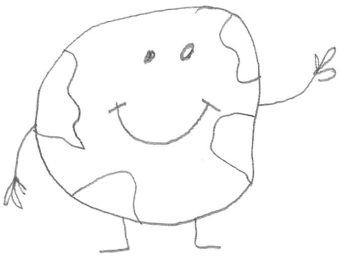
Y, desde esta perspectiva, podríamos considerar elementos esenciales de la estrategia de buen gobierno: 1. El respeto y promoción de los derechos humanos en el marco constitucional correspondiente (el respeto de la ética pública). 2. El respeto al Estado de Derecho y la imparcialidad en la aplicación de las normas. 3. La búsqueda de la eficiencia y el uso correcto de los bienes públicos. 4. La responsabilidad profesional y la humanización de la administración (siguiendo a Victoria Camps), o la preocupación por los problemas de la ciudadanía, evitando la distancia y la indiferencia burocrática. 5. La transparencia en la actuación pública. 6. La plena disposición a la rendición de cuentas. 7. La búsqueda de la equidad. 8. El respeto en su actuación al desarrollo sostenible.

En suma, como quiera que no siempre podemos confiar en la ética de nuestros políticos y funcionarios, es preciso desarrollar todo un conjunto de marcos institucionales que incentiven el comportamiento honesto y desincentiven el deshonesto. A partir de ahí, sería necesario que todas las organizaciones públicas generaran sus propios códigos éticos, eligieran un comité de ética, formaran en ética a sus empleados, asesoraran a los empleados/as ante los dilemas éticos, gestionaran los conflictos de interés, socializaran en ellas y comunicaran estas políticas, abrieran canales de denuncia de conductas corruptas, abusivas o despilfarradoras, protegieran a los denunciantes, aplicaran encuestas de clima ético, sancionaran los incumplimientos de las reglas de integridad, etc… Y al tiempo que se desarrollan estas actividades, sería necesario gestionar los recursos humanos garantizando el mérito, la profesionalidad, la equidad y la eficacia. Más aún, habría que gestionar estratégicamente, con objetivos claros, medibles y consensuables; con presupuestos coherentes con las estrategias y con evaluaciones de resultados e impactos. Y cómo no, habría que evaluar riesgos a la integridad en áreas como la contratación, la emisión de licencias, las subvenciones, etc… Todo esto, sin pretender un relato exhaustivo, configura las actividades de un buen gobierno.

Por ello, concluyo, la responsabilidad social en el sector público está ínsita en su propia naturaleza, pero ello no implica que se asegure y respete sin hacer nada. Para alcanzar la integridad pública es fundamental seleccionar o, al menos, formar personas hasta un nivel de desarrollo moral adecuado. Y, por si la ética no sirve para todos, diseñar un marco de integridad que incentive la ética y desincentive las conductas corruptas y deshonestas. En esto consiste el reto del buen gobierno de las organizaciones públicas (y también, en parte, de las privadas). Un reto que ningún Estado que pretenda cumplir los objetivos de desarrollo sostenible puede abandonar.

4

DESDE EL COMPROMISO CON EL PLANETA



RSC, movilidad sostenible y sedes corporativas (Antonio Lucio). Laudato, si': una visión integral sobre la sostenibilidad ecológica, humana y social (Víctor Meseguer). La necesaria apuesta por el medioambiente (Víctor Viñuales).

Como me dijese una vez uno de quienes hoy nos acompañan en este capítulo, Víctor Viñuales, Director de ECODES, «podemos vivir sin Google pero no podemos vivir sin agua». Sin duda esta sentencia debería hacernos reflexionar sobre las prioridades de nuestra vida y el futuro que estamos dejando para nuestro Planeta. Cuando en el capítulo primero decíamos que la responsabilidad social se fundamentaba en tres pilares y que el primero de ellos era el medioambiental no era puramente circunstancial.

No seré yo quien parafrasee la manida sentencia del Informe Brundtland de 1987, conocida sobradamente por unos y otros, pero… ¿qué futuro queremos para nuestros hijos? No me cabe la menor duda de que nosotros lograremos llegar al final de nuestros días viviendo en este Planeta, pero… ¿qué pasará con los que todavía no han nacido? El ritmo acelerado de crecimiento económico y de crecimiento exponencial de la contaminación no deja mucho espacio para la esperanza. Hoy vivimos con el desafío de las migraciones humanitarias y de pobreza pero poco a poco vamos a ir viendo un tercer modelo de ola migratoria: la ecológica. Cada vez serán más los ciudadanos que uno y otro país se verán obligados a migrar fruto de la contaminación ambiental. Créanme cuando les digo que esto ya es una realidad.

Esperanzador fue el acuerdo de París del 12 de diciembre de 2015, conocido como COP21 y que concluía tras cuatro años de negociaciones. El objetivo es claro, evitar que el incremento de la temperatura media global supere los 2º C respecto a los niveles preindustriales, buscando promover esfuerzos adicionales que hagan posible que el calentamiento global no supere los 1,5º C. El Acuerdo pretende que las emisiones globales toquen techo lo antes posible, asumiendo que esta tarea llevará más tiempo para los países en desarrollo. El fin último es conseguir la neutralidad emisiones, es decir, un equilibrio entre las emisiones y las absorciones de gases de efecto invernadero. El Acuerdo, que actualmente está en vigor, al estar ratificado por más de 55 partes que suman más del 55 por ciento de las emisiones globales de gases de efecto invernadero,

empezó a generar cierto desasosiego cuando en junio de 2017, el presidente Donald Trump anunció la retirada de Estados Unidos.

Sin un pilar medioambiental, sin un compromiso para combatir el cambio climático y reducir los gases de efecto invernadero, la responsabilidad social adolecería de uno de sus principales pilares y la sociedad en su conjunto verá su sostenibilidad amenazada. Si decimos que en toda acción de responsabilidad social la implicación de todos los agentes y actores es necesaria, al hablar de pilar medioambiental dicha implicación se convierte ya no solo en necesaria sino en imprescindible.

«*Los científicos pueden describir los problemas que afectarán el medio ambiente basándose en la evidencia disponible. Sin embargo, su solución no es la responsabilidad de los científicos, sino de la sociedad en su totalidad*». Mario Molina (1943), ingeniero químico mexicano y premio Nobel por ser uno de los descubridores de las causas del agujero de la capa de ozono.

«*Destruir un bosque tropical para obtener beneficios económicos es como quemar una pintura del Renacimiento para cocinar*». Edward O. Wilson (1929), biólogo estadounidense, autor del concepto «biodiversidad».

RSC, MOVILIDAD SOSTENIBLE Y SEDES CORPORATIVAS: EL ELEFANTE EN LA HABITACIÓN —LOS MAPAS DE CONOCIMIENTO DE LA MOVILIDAD DE LA EMPRESA—

ANTONIO LUCIO GIL
Letrado de la Asamblea de Madrid, ex-director de la Fundación Movilidad del Ayuntamiento de Madrid. Profesor de la EOI en movilidad sostenible

Los ingleses utilizan la expresión metafórica «the elephant in the room» para referirse a esa realidad evidente que, sin embargo, pasa inadvertida, o es ignorada. También se aplica (según el diccionario de Cambridge Diccionario de Cambridge) a aquellos problemas sobre los que nadie quiere discutir. Se finge no ver al elefante en el cuarto de estar para no tener que lidiar con él. La mejor visualización de esta metáfora la ofreció el artista-activista británico Banski en su exposición espectáculo «Barely Legal» desarrollada en unos almacenes industriales de Los Ángeles en 2006, de la que se hicieron eco los principales medios estadunidenses, entre ellos el New York Times. La brillantez del concepto ha tentado a no pocos escritores a recurrir al mismo. Entre ellos, Fyodor Dostoevsky y Mark Twain.

De manera natural surge esta expresión metafórica al hilo de las reflexiones compartidas con un grupo de profesionales del sector de la RSC, entre los cuales uno se venía a lamentar de los problemas que la nueva sede de una gran empresa va a provocar en la movilidad cotidiana del barrio en el que vive. El caso es bastante frecuente. ¿Quiénes de nosotros no han escuchado las quejas de alguien cercano a cuento de esa gran nueva sede empresarial que han asentado en su barrio, o en la zona que transita a diario de su casa al trabajo?

Choca que habiéndose desarrollado tanto, entre nosotros, la RSC, con su esfuerzo proactivo por identificar los impactos de las actividades de la empresa, disponiéndose raudos al diálogo con los grupos interesados, y con las autoridades involucradas, a fin de mostrase responsables y diligentes, sin embargo las empresas se queden paralizadas, dubitativas o inseguras cuando se da un supuesto de afectación tan evidente y tan obvio como el que referimos.

En efecto, las zonas de influencia de las nuevas sedes, las personas y las actividades que interactúan en las mismas, ven alteradas sus condiciones de movilidad en un grado de intensidad difícil de superar en cualquier otra dimensión que se considere de esa empresa recién llegada. Sorprende, por tanto, que desde el punto de vista de la RSC de las empresas con centros laborales significativos, las estrategias y la gestión de la movilidad no sea un aspecto maduro, generalizado y prioritario. Recordemos que por Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se entiende «una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general». En ese sentido, es una obviedad el impacto de los centros empresariales relevantes sobre la comunidad local en términos de movilidad, en congestión, en accesibilidad y otras condiciones.

Perfiles de la afectación a la comunidad local

De entrada, el impacto efectivo vendrá determinado tanto por el puro incremento cuantitativo de la movilidad, como por su perfil modal, por su carácter temporal y por el efecto de agregación a la situación existente, o las iniciativas concurrentes en marcha. A mayor abundamiento, en función de las capacidades de los accesos, y de la oferta de los aparcamientos, el impacto irá más allá de la congestión en hora punta en la red de acceso —con más o menos extensión— aguas arriba. Y pronto hará acto de presencia ese perturbador «tráfico de agitación» buscando aparcamiento, cuando hay una sobredemanda de éste. La combinación de este tráfico de agitación con la desesperación, o la pura irresponsabilidad, suele derivar en la práctica de los aparcamientos ilegales, de la ilegalidad posicional, en aceras, esquinas, chaflanes, etc. Se sabe (lo refieren de siempre las guías de seguridad vial) que ello afecta seriamente a la accesibilidad y la seguridad vial de los peatones del entorno, por mala visibilidad, o por forzarles el uso de la calzada. De manera más aguda lo han de sufrir los segmentos más vulnerables (personas de movilidad reducida, personas mayores, niños). Imagínense que en el entorno hay colegios, o residentes mayores, y en ambos supuestos se mueven niños y mayores, en algún tramo, caminando. Imagínense que hay personas de movilidad reducida que hacen uso de esas aceras de la zona. La perturbación y los riesgos para ellos son inaceptables. Estas malas prácticas son bien conocidas y objeto de preocupación permanente. Ha dado lugar, incluso, a anécdotas virales como la célebre secuencia del alcalde de Vilna (Lituania), en el verano del 2011, a bordo de un carro de combate aplastando coches mal estacionados en perjuicio de otros usuarios, que en ese caso resultaron ser ciclistas.

Evidentemente, y sin perjuicio de las perturbaciones a los peatones, todo lo anterior puede provocar complicaciones indeseables en los flujos de tráfico motorizado necesarios y preferentes como son los del transporte público, los de la distribución de mercancías, o los de los residentes.

Hasta aquí, todo lo dicho no descubre nada espectacular. Es por eso, que siendo tan evidente el impacto sobre la comunidad del entorno (sin necesidad de mediciones, de entrada, que lo dimensionen), resulta tan increíble que no sea objeto de atención por las empresas —en sus ámbitos de RSC— de manera prioritaria, madura y generalizada. De ahí que nos parezca inevitable hablar «elefante en la habitación».

Cinco consideraciones generales

La cuestión que planteamos, lógicamente, determina la necesidad de análisis extensos y detallados. En este momento nos limitamos a apuntar algunas observaciones que bien podríamos considerar preliminares de dichos análisis más profundos:

Primero: es perfectamente conocido por todos que existe una traducción, de esa movilidad generada por el centro empresarial, en términos de «impactos ambientales significativos». Estos son, sobre todo, las emisiones de gases contaminantes locales de los vehículos (partículas y óxidos de nitrógeno) y las emisiones de CO2 de los mismos vehículos. Cualquiera de los dos impactos está entre las prioridades de las agendas públicas de las sociedades metropolitanas de los países desarrollados. Recordemos, la RSC es «una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general». Subrayamos los ámbitos —subjetivos y objetivo— de «*las comunidades locales, el medioambiente y la sociedad en general*».

Segundo, aun reconociendo que las administraciones públicas competentes pueden y deben establecer los marcos jurídicos obligatorios respecto a licencias urbanísticas, y respecto a las condiciones de movilidad y posibilidades de emisiones derivadas de nuevas actividades, lo cierto es que un planteamiento suficientemente sincero y diligente de la RSC conduce a reconocer la existencia y la notoriedad de estos impactos a los que venimos aludiendo. Por tanto, va de suyo, preocuparse por los mismos, por su identificación, y por su minimización.

Tercero, ha de reconocerse la insuficiencia de las herramientas de RSC genéricas en este sentido. El caso más evidente es el de las herramientas de reporte de las emisiones de gases de efecto invernadero. Los estándares internacionales más utilizados, GHG Protocol e ISO 14064-1, contabilizan las emisiones de esa movilidad generada por los centros empresariales, que no se corresponda con la flota propia de la misma, y así por tanto la de sus empleados, quedan fuera del «alcance obligatorio» (de los scope 1 y 2), dentro del scope 3, «otras emisiones».

Cuarto, desde luego que existe una cierta corriente que trata de responder a esta realidad, a este hecho del «elefante en la habitación». Desde el año 2006 se desarrollaron en ciertos ámbitos de nuestro país, con la suficiente determinación, iniciativas dirigidas a la activar el potencial de la RSC de cara a los desafíos de la movilidad urbana. Baste aludir a la «Guía de Movilidad Sostenible para la Empresa Responsable», de la Fundación Movilidad y el Club de Excelencia en Sostenibilidad Para un mayor conocimiento, sin perjuicio de acceder a ella en internet, nos remitimos a la semblanza que de dichas iniciativas hicimos en la obra publicada hace dos años, «Guía para la Integración de la Responsabilidad Social Corporativa» (de la que son autores-coordinadores Clara Bazán, Jesús de la Morena, Hernán Cortés).

Quinto, debería existir un plus de autoexigencia y de excelencia, en el ámbito del que estamos hablando cuando se trate de sedes oficiales de las empresas, por el carácter representativo y ejemplificante de éstas. Resulta que en los últimos lustros se apuesta por concentrar el mayor número de servicios centrales de ciertas corporaciones en nuevas sedes, cargadas de representatividad. Vendrán a la cabeza de todos, de inmediato, casos renombrados de los últimos quince años. La tendencia no cesa, y así en estos momentos, por poner un ejemplo, la nueva sede del Banco Popular en Madrid, en el eje de la Nacional II, es susceptible de consideraciones como las que planeamos en este escrito.

Por supuesto, las grandes empresas son conscientes de esta dimensión representativa en relación con la excelencia en sostenibilidad, y, en ese sentido, vienen concediendo especial importancia al edificio en si mismo, recurriendo a certificados de sostenibilidad para acreditarlo, destacadamente el certificado LEED (*Leadership in Energy and Environment Design*). No obstante, ha habido casos, más de uno, en que disponiéndose de la mayor excelencia acreditada respecto al edificio, a través de este certificado u otro, se ha seguido siendo ciego al «elefante en la habitación» de la movilidad, y nada mínimamente serio se había dispuesto en este sentido, en contraste con la atención dedicada al edificio.

Dos instrumentos imprescindibles y un riesgo a evitar

Como en tantos otros aspectos de la gestión de las organizaciones (privadas y públicas) en relación a la sostenibilidad nos enfrentamos a la necesidad de disponer de mínimos instrumentos operativos solventes. Es necesario mantener el esfuerzo colectivo de los agentes implicados en el diseño, implantación, evaluación y revisión de dichos instrumentos; así como en lo concerniente

a su integración con otros vinculados. Hay que evitar el riesgo de ver estas herramientas como algo «de moda», llamado a ser desbancado en atención y reconocimiento de importancia por otras facetas emergentes.

En este sentido, hemos de insistir en mantener el esfuerzo por la realización de los **planes de movilidad sostenible de las empresas**, (o de los centros de trabajo, o de los núcleos empresariales). Estos planes están llamados a ser instrumento de integración de una variedad de medidas.

De todo lo anterior se deduce, en nuestro criterio, un riesgo a evitar: el pretender hacer pasar por «planteamiento de movilidad» lo que simples contrataciones o disposiciones de servicios anecdóticos, por más que se refieran a sectores de valor, como el coche compartido o el vehículo eléctrico. La banalización de los mismos no ayudan en ningún sentido.

Para concluir, nos referimos a ese segundo instrumento que consideramos imprescindible, y que llamaríamos «**mapa de conocimiento de la movilidad de la empresa**» (o del centro de trabajo, o del núcleo empresarial). Se trataría de la disposición de la información suficiente sobre cuatro dimensiones: las características y necesidades de la **demanda de movilidad** de empleados, clientes, proveedores, etc.; las características de **la oferta** de movilidad al servicio de dichos colectivos u otros implicados; las **relaciones de acumulación e integración** de las demandas generadas por la empresa con las del entorno afectado; y la identificación de **escenarios de mejora**.

Estos mapas son necesarios para proveer de verdadero valor a los planes de movilidad de las empresas; y para ahorrarse caer en la tentación de las medidas banales en los sectores emergentes, dándoles el sentido apropiado.

Pero sobre todo, importa insistir en un aspecto en relación a estos mapas de conocimiento de la movilidad de la empresa. No se deben ver como un informe exhaustivo, completo, estadístico, de la realidad de la movilidad que rodea a la empresa, sino como un proceso gradual de aproximación a los indicadores cuantitativos y cualitativos estratégicos en este ámbito. Lo cual implica abrir **marcos de diálogo y de conocimiento compartido** con las administraciones públicas, con los empleados, y con los «vecinos». Las medidas accesibles que hayan de adoptarse no vendrán de simples contrataciones de servicios «llave en mano» de movilidad. Se requerirá mejorar la conectividad del transporte público, y la conectividad peatonal y ciclista en clave intermodal, y también exclusiva de proximidad; se requerirán lanzaderas de empresas, y coche de alta ocupación compartido, y car-sharing, todo ello a fin de ir acelerar el proceso de trasvase modal por el que hemos declarado apostar. Y solo desde un mínimo conocimiento de la realidad y un honesto reconocimiento de su complejidad, podremos responder a tan acuciantes requerimientos.

LAUDATO, SI': UNA VISIÓN INTEGRAL SOBRE LA SOSTENIBILIDAD ECOLÓGICA, HUMANA Y SOCIAL

VÍCTOR MESEGUER
Profesor de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social
Director de la Cátedra Internacional de RSC
de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM)

En su primera encíclica, Francisco, el primer jesuita que ostenta este cargo, llama la atención de todos los habitantes de la tierra sobre la necesidad de cambiar un estilo de vida que está arrastrándonos a la destrucción ambiental y también humana.

Así, la titula «Laudato si'», que significa «alabado seas», haciendo referencia al cántico a las criaturas de San Francisco de Asís, en el que la naturaleza no se entiende como objeto o posesión humana, sino como hermana o madre. De hecho, cuando hablamos de «medio ambiente», señalamos la relación existente entre el ser humano y la naturaleza.

A lo largo de la historia, hemos ido construyendo diferentes ideas acerca de lo que es naturaleza. Siguiendo a Gudynas[1], comprobamos como esas ideas han ido desde la noción de naturaleza como algo salvaje e incontrolable, que genera por tanto terror, pasando por la naturaleza como canasta de recursos, es decir, la idea de que la manipulación, dominación y control de la naturaleza nos permite la subsistencia, hasta la hegemónica actualmente, en la que la naturaleza es absorbida por la ideología neoliberal como «capital ambiental», que podemos contabilizar en dinero y cuya conservación es una inversión.

Con estos nuevos ropajes, la consecuencia lógica es que sólo se invierte en aquello que es rentable posteriormente, lo que da lugar una fragmentación de la idea de naturaleza en diferentes elementos de los que entresacamos solamente aquellos que económicamente consideramos aceptables. De esta forma nos encontramos con grandes corporaciones que luchan por poseer patentes y otros derechos de propiedad sobre esta «naturaleza fragmentada».

Sin embargo, esta encíclica se presenta señalando que también el ser humano es naturaleza, y por tanto, cuando no cuidamos el que es nuestro hogar común, tampoco nos cuidamos a nosotros ni a nuestros semejantes. Es decir, que la idea de Gudynas sobre la «naturaleza fragmentada», es el espejo de la fragmentación de la humanidad, de los grupos humanos, entre los que son productivos y rentables económicamente y aquellos que no lo son y por tanto, sufren las peores consecuencias de lo que numerosos autores han dado en llamar «crisis de civilización», por lo multidimensional de los elementos que la conforman.

[1] GUDYNAS, E., *Ecología, economía y ética del desarrollo sostenible*. Montevideo. 2004, pág. 10.

Francisco se alinea, al situar al ser humano como parte de la naturaleza, con las corrientes que defienden una nueva visión sobre la misma, y se aleja de las ideas que la definen como un objeto a explotar para conseguir el mayor crecimiento económico posible. De hecho, vivimos una nueva arremetida capitalista que en pos de lograr un mayor «desarrollo», hace suyo y por tanto convierte en un bien de uso y de cambio todo aquello que pueda ser rentable, sin parangón sobre la sostenibilidad, no sólo ecológica, sino también humana y social.

Asistimos perplejos al acaparamiento de tierras para especulación o a la utilización de técnicas cada vez más caras (económica y ambientalmente) para extraer hidrocarburos de cualquier rincón del planeta, para asegurar la supervivencia de, como bien apunta Francisco, un determinado estilo de vida, el del Norte geopolítico.

Sin embargo, esta supervivencia, como muchas otras, puede dar lugar al exterminio de otras vidas. Así, la factura de todas estas prácticas y muchas más, se sienten sobre todo en la periferia[2] del mundo. Allí, «donde los campesinos expulsados de sus tierras, ahora destinadas a usos más rentables, pasan directamente a la pobreza o a la indigencia, donde un encarecimiento de los alimentos básicos se traduce inmediatamente en hambre. Es ahí también donde el calentamiento global produce millares de muertos mediante sequías, desertificación, inundaciones o tormentas»[3].

Ante todas estas preocupaciones, Francisco exhibe su conexión con el santo de Asís, que no es nueva, puesto que la simple elección de su nombre y sus posteriores declaraciones: «¡Cómo me gustaría una Iglesia pobre y para los pobres!»[4], dan cuenta del espíritu del Papa, elocuente desde los gestos más sencillos.

Adentrándonos en el cuerpo de la encíclica, encontramos una explicación acerca del estado de la tierra. De esta manera se trata de señalar con claridad qué pasa, cómo y a quién, para poder tomar conciencia de la situación con el mayor realismo posible, puesto que anunciar tragedias resulta cada vez menos creíble.

En primer lugar, entre los elementos que causan esta degradación ambiental tropezamos con la contaminación. Francisco señala como una «cultura del descarte» acerca de los objetos que usamos y tiramos sin mayor miramiento, convierte todo lo que descartamos (y descartamos sin cesar) en basura.

El lema «comprar, tirar, comprar» que se utiliza con los objetos, y cómo éstos son percibidos con en tránsito del tiempo en residuos o directamente basura, nos devuelve la visión de las personas que son tratadas de esta misma manera. Los procesos de exclusión, la expulsión de la sociedad «normalizada» nos recuerda cómo se descartan también los seres humanos considerados «inservibles». De esta forma, cuando los desechos que generamos en el Norte se trasladan

[2] Quizá en la actualidad la visión «centro-periferia» o «Norte-Sur», carece de sentido si no se asume que hay muchos nortes en el sur y muchos sures en el norte, de esta manera, se ha de matizar que tal vez la nueva dualidad sea «Élites vs. Ciudadanía». Sin embargo, para más información sobre estos temas véase: Di Filippo, A. «La visión centro-periferia hoy», *Revista de la CEPAL*, número extraordinario, 1998, p.175.

[3] Lang, M. y Dunia, M. (Coord.). *Más allá del desarrollo*. Quito. 2013, pág. 8.

[4] Hernández Velasco, I. *¡Cómo me gustaría tener una iglesia pobre y para los pobres!*. [Versión electrónica], en diario *El mundo*, 2013, 16 de Marzo.

al Sur para depositarlos allí, lo que hacemos es simplemente situar en el mismo lugar objetos desechados y seres humanos desechados.

Francisco pone el foco también en el manido tema del calentamiento global. La emisión de gases que provocan el llamado «efecto invernadero», es decir, que actúan de pantalla y hacen que las radiaciones vuelvan a la tierra, es la causa fundamental del llamado cambio climático. A ello hay que sumar por supuesto los procesos de deforestación, y sobre todo hacer hincapié en lo que ha supuesto el aumento desenfrenado del uso de combustibles fósiles.

Para analizar las causas y repercusiones de esta cuestión se creó en 1988 el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (en adelante IPCC), que en varios informes ha indicado que las consecuencias del cambio climático no afectarán a todos los países por igual.

Debido a su situación geográfica y a la vinculación de su modelo productivo con los recursos naturales, África y el sudeste asiático se llevarán, según las predicciones, la peor parte. Es cierto que esto forzará la aparición de oleadas de migración internacional, y que, de una u otra forma finalmente las fronteras nacionales (por altas que sean) se desvanecerán en lo que respecta a este tema. Pero no deja de ser curioso que también en el cambio climático: los ricos la hacen y los «pobres» la pagan.

Sin embargo, mediante voluntad política y cooperación entre países podrían aminorarse los efectos del cambio climático. El ejemplo de que esto es posible lo podemos encontrar en el asunto del agujero de la capa de ozono y el Protocolo de Montreal. Mediante este tratado los países firmantes se comprometían a reducir la producción y consumo de los clorofluorocarbonos (en adelante CFC), debido a que se aceptó que estos gases reaccionan con el ozono de forma que se corría el peligro del agotamiento de la capa de ozono.

Aunque surgieron muchas controversias, el hecho es que numerosos países (incluidos aquellos con mayor consumo y producción de CFC) han reducido sus niveles de consumo de estos productos, cumpliendo los objetivos propuestos en el tratado. Se suele señalar el Protocolo de Montreal como uno de los acuerdos ambientales que más éxito han tenido a nivel mundial.

En esta encíclica, Francisco tampoco olvida lo que denomina «pobreza social del agua», en referencia a los problemas de acceso al agua que se tienen sobre todo en África.

Así, uno tras otro continua nombrando diferentes dificultades por las que atraviesa la tierra como la pérdida de biodiversidad. Es importante subrayar en es te punto que vivimos, según numerosos autores «camino de la sexta gran extinción»[5]. Sin embargo, esta gran extinción sería la primera provocada principalmente por una especie: la humana. Cuando hablamos de pérdida de biodiversidad nos vinculamos con las selvas tropicales, puesto que por ejemplo la Amazonía es una de las reservas de biodiversidad del planeta.

Valga como ejemplo sobre conservación de la biodiversidad la iniciativa que propuso el gobierno de Ecuador en 2007, llamada «Yasuni ITT». Esta iniciativa aseguraba la no extracción de petróleo de esta región de la Amazonía ecuatoriana (Ishpingo-Tambococha-Tiputini) a cambio de crear un fideicomiso en el que la comunidad internacional pudiera ir aportando al menos la mitad de las ganancias que suponía la extracción y comercialización del crudo. Esta iniciativa defiende que «al dejar el petróleo en tierra, el Ecuador renuncia a un ingreso económico grande,

[5] OBERHUBER, T. *Camino de la sexta gran extinción*, en *el ecologista*, n.º 41. 2004, pág. 36.

pero, a cambio, proporciona bienes para toda la humanidad; por lo tanto, tiene que existir corresponsabilidad internacional»[6].

Sin embargo, transcurridos seis años desde la puesta en marcha de la iniciativa, sólo se aportó por parte de la comunidad internacional el 0,37% de lo esperado, unos 13,3 millones de dólares según anunció el gobierno ecuatoriano cuando decidió retirar definitivamente la propuesta[7]. El hecho es que la iniciativa fracasó, la comunidad internacional apenas se sintió interpelada por la petición del gobierno ecuatoriano, y tampoco por el impacto que tendría la extracción de petróleo en una de las mayores reservas de biodiversidad del planeta.

Todos estos elementos dibujan una situación de degradación ambiental y también social. Como bien termina exponiendo Francisco, hoy no podemos dejar de reconocer que «un verdadero planteo ecológico se convierte siempre en un planteo social, que debe integrar la justicia en las discusiones sobre el ambiente, para escuchar tanto el clamor de la tierra como el clamor de los pobres»[8].

Ante este paisaje un tanto desolador no deja de ser extraña la falta de reacciones. Es cierto que las reacciones de la política internacional institucional han sido vagas. Sin embargo, no podemos olvidar que históricamente los cambios sociales los han hecho personas, no instituciones.

Son los movimientos sociales (aunque posteriormente puede institucionalizarse) los que han provocado cambios desde fuera de las instituciones públicas. Así que, se podría decir que las reacciones institucionales son débiles, pero que al mismo tiempo surgen iniciativas ciudadanas, englobadas en movimientos sociales más amplios que sí abogan por un cambio en el estilo de vida. Algunos ejemplos son siguiendo a Castells[9]: la revolución árabe, los indignados en España u Occupy Wall Street en Estados Unidos.

No deja de ser curioso que sea una autoridad eclesiástica quien señale que en cierta forma, en este tema, el camino pasa por cambiar el orden establecido, por cuestionar las bondades del paradigma tecnológico como solucionador de conflictos.

En esta encíclica señala Francisco que la raíz de todos los conflictos señalados es un estilo de vida concreto, que viene determinado por la creencia en el «paradigma tecnocrático» y en el antropocentrismo. Podríamos decir siguiendo a Castells[10], que la gran guerra que se libra en la actualidad es por la construcción de significados en la mente de las personas.

De hecho, lo que pensamos es lo que nos hace actuar de cierta forma, y por tanto, si cualquiera de los poderes existentes quisiera controlar cómo vivimos, tendría que empezar por controlar lo que pensamos, los significados construidos en nuestra mente. Es aquí donde la hegemonía cultural de los paradigmas tecnocrático y antropocentrista cobran sentido. De hecho, un paradigma no es más que una lente a través de la cual vemos, analizamos y construimos la realidad.

[6] Falconi, F. *La iniciativa Yasuní ITT es una gran señal para la humanidad*, en *Revista ecología política*, n.º 39. 2010, pp. 83-86.

[7] Presidencia de la república del Ecuador. *Anuncio a la nación: Iniciativa Yasuní ITT*, 2013.

[8] Francisco. Laudato si'. Carta *encíclica sobre el cuidado de la casa común*. Mayo 24. 2015, pág. 39.

[9] Castells, M. *Redes de indignación y de esperanza*. Madrid. 2012, pág. 4.

[10] Castells, M. *Redes de… Ob. cit*, 2012, pág.22.

El paradigma tecnocrático, según el cual el desarrollo tecnológico nos permitirá mitigar o eliminar las consecuencias ya citadas de este estilo de vida, trae consigo conceptos como el de crecimiento infinito o el de equilibrio de mercado. Francisco señala que «el mercado por sí mismo no asegura el desarrollo humano integral ni tampoco la inclusión social».

Una de las mayores críticas que se hace a la salvación a través de la tecnología es lo que se ha dado en llamar «paradoja de Jevons». En este punto insisten muchos de los partidarios del «decrecimiento sostenible», puesto que en palabras de Martínez Alier[11] «Jevons en 1865 había señalado que la mayor eficiencia en las máquinas de vapor abarataba para los fabricantes el costo del carbón por unidad producida, lo cual nos llevaría a una mayor demanda de carbón». Es decir, la mayor eficiencia de un proceso o de un producto lejos de disminuir su consumo puede dar lugar a aumentarlo.

Francisco tiene, además, la pericia de explicar ¿por qué es necesario dar una explicación de fe a todo lo que plantea? porque la religión tiene una razón de ser. La religión cumple indudablemente una función, y el Papa se ocupa de remarcarla de una manera extraordinariamente inteligente. Frente a la hegemonía de lo tecnocrático, que se ha apuntado como poco bondadoso, no está de más escuchar una parte de la vida que no se mide por números, que no se demuestra materialmente y que pertenece más bien al terreno de la ética: las creencias religiosas. Así toca temas como la idea de «creación» propiamente cristiana, y lo que esta conlleva, frente a la idea laica de naturaleza.

Acerca de la otra pata sobre la que descansa esta crisis, el antropocentrismo, nos cuenta Francisco que es una idea que algunas corrientes antropológicas cristianas amparándose en el concepto del ser humano como «señor» de la creación, han respaldado la idea de que «cuidar la naturaleza es cosa de débiles»[12]. Sin embargo, este antropocentrismo nos debe dirigir no sólo a administrar responsablemente la naturaleza, sino también a cuidar lo que se ha dado en llamar «etnosfera»[13], la diversidad cultural y social con la que cuenta nuestro planeta.

La pérdida que sufrimos de diversidad cultural y social, que nos arrastra a tener una visión unidimensional del mundo que no es cierta, se pone de manifiesto en la extinción de lenguas. Según la UNESCO[14], son tres mil las lenguas que a nivel mundial se encuentran amenazadas y más de doscientas se han extinguido desde los años 50 hasta la actualidad.

Ante a todas estas pérdidas ambientales, sociales y culturales, propone el Papa lo que denomina una «ecología integral», explicando que las crisis ambiental y social no existen por separado, sino que en realidad responden a una única y compleja crisis socio-ambiental. Aboga Francisco por la creación de una ecología no sólo ambiental sino también social, cultural y económica.

[11] MARTÍNEZ ALIER, J. *Decrecimiento sostenible: París, 2008*, en *Ecología política*, n.º 35. 2008, pág. 51.

[12] Francisco I, ob. cit., pág. 91.

[13] Se podría definir la etnoesfera según Davis como «la suma total de todos los pensamientos, sueños, mitos, ideas, inspiraciones e intuiciones que han cobrado forma gracias a la imaginación humana desde el principio de su conciencia. La etnosfera es el gran legado de la humanidad. Es el símbolo de todo lo que somos y lo que podemos ser como especie sumamente curiosa». Véase: DAVIS, W. *Wade Davis visita culturas en peligro* [vídeo], 2013, TED.

[14] MOSELEY, C. (ed.). *Atlas de las lenguas del mundo en peligro*. 2010, París, Ediciones UNESCO.

En cuanto a la ecología económica, habría que añadir que existe lo que se denomina «economía ecológica». Algunos de sus voceros como Roca Jusmet o Martínez Alier, explican que existen «descripciones no equivalentes de una misma realidad económica»[15].

Esto significa que se puede entender la economía como «un sistema de transformación de energía, y de materiales, en productos y servicios útiles y finalmente en residuos» o como se concibe mayoritariamente en la actualidad «como un carrusel o tío-vivo entre consumidores y productores», esto último según Martínez Alier es la crematística. Por tanto, ya existe la economía ecológica, pero desde luego le falta esa integración en una solución global que suponga cambios sustanciales en la vida de las personas.

Esta ecología integral que propone Francisco recuerda a lo que Boaventura de Sousa Santos llama «ecología de saberes», es decir, la idea de que sólo con el diálogo entre saberes diversos podremos dar respuesta a la crisis que atravesamos. Esta intuición de que la especialización nos hace linces para terrenos muy limitados y ciegos para la mirada amplia, también es asumida por el Obispo de Roma.

Como diría Boaventura[16], «probablemente necesitemos un requisito epistemológico general residual para avanzar: una epistemología general de la imposibilidad de una epistemología general». Desde luego y en principio necesitamos trabajar juntos, aunar miradas e intentar reconstruir el puzzle de la solución, evitando que los árboles nos impidan ver el bosque.

Es esta una obra en la que además se apuntan posibles soluciones a lo que se plantea. Es algo a subrayar. Lejos de discursos catastrofistas sin mayor aporte que el dramático, el Santo Padre con sus propuestas da una lección de esperanza. La mayoría de estas líneas de orientación pasan, como no podía ser de otra manera por el diálogo.

En primer lugar un diálogo a nivel internacional sobre el medio ambiente, que como ya vimos con el caso de los CFC es posible y además, necesario. Pero también señala la necesidad de construcción de nuevas políticas tanto nacionales como locales, que supongan transparencia en la gestión y toma de decisiones. Esto último adquiere sentido cuando caemos en la cuenta de que la solución pasa también por un dialogo y alianza entre política y economía, en el que se trate el tema de los límites al mercado y de la mayor responsabilidad de los más poderosos acerca de la consecución del bien común.

El cuerpo de la encíclica termina apostando por una educación ecológica y por una espiritualidad que también lo sea. Pareciera que Francisco nos dijera, como ya hiciera Cousteau: «la gente protege lo que ama»[17], y podríamos añadir, sólo se ama lo que, al menos, se conoce.

[15] MARTÍNEZ ALIER, J., ob. cit., pág. 53.

[16] SOUSA SANTOS, B. *Descolonizar el saber, reinventar el poder*. Montevideo. 2010, pág. 50.

[17] COUSTEAU, J.M. *La gente protege lo que ama: carta de Jean Mitchell Cousteau a su padre. Especial Comandante Cousteau.* [versión electrónica], en diario *El Mundo*, N.d.

LAS EMPRESAS «EGOÍSTAS» LO VAN A PASAR MAL

VÍCTOR VIÑUALES EDO
Director Ejecutivo de ECODES

Las empresas «egoístas» lo van a pasar mal en el siglo XXI. Es cierto que tienen mucho pasado. Con frecuencia un pasado poco «elegante», porque mucha de la destrucción masiva de la biosfera que hemos visto ocurrió por el proceder de estas empresas. Sin embargo su futuro no es muy prometedor.

Las empresas, así se ha entendido casi siempre, han estado concebidas para maximizar los intereses de los accionistas. En esa búsqueda producían beneficios colaterales (empleos, ingresos para las arcas públicas…) y también, con mucha más frecuencia de la deseable, producían daños colaterales a la biosfera.

Cada vez hay más empresas que saben que esos tiempos han acabado. Y esto ha ocurrido por varias razones. Veámoslas.

Una primera razón es que **cada vez hay más empresas que se sienten empujadas por las nuevas regulaciones y quieren evitar riesgos.**

Hay una porción creciente de empresas que ven como la creciente conciencia en la sociedad sobre la salud pública y/o sobre el daño medioambiental está generando un número de normas legislativas que limitan o prohíben explícitamente la fabricación de tales o cuales productos o la realización de tales o cuales servicios.

Muchos gobiernos en el mundo están poniendo fecha límite a los plásticos de un solo uso. Lo están haciendo muchos gobiernos en Europa, pero también lo están decidiendo un gran número de autoridades públicas en todos los continentes. Por tanto, las empresas que han estado haciendo negocio produciendo bienes que se utilizaban minutos pero que tardaban siglos en desintegrarse tienen los días contados. Es un ejemplo. Hay más.

En todo el mundo, también en nuestro país, toda la industria del automóvil está en profunda reconversión. Los tiempos en que sacrificábamos los pulmones de nuestros niños, de nuestros ancianos y de nosotros mismos para movilizarnos en las ciudades impulsados por motores de combustión están acabando. La única discusión es cuándo ponemos la fecha límite. Pero nadie discute seriamente que los tiempos de los combustibles fósiles están viviendo su tiempo de descuento. A veces existen leyes con hitos temporales concretos. A veces sólo son declaraciones de los portavoces gubernamentales que dibujan un escenario en el que ya los combustibles fósiles no forman parte del futuro.

Cada vez con más frecuencia se discute en una u otra zona del mundo la prohibición de tal o cual pesticida o se rebaja los niveles en los que puede encontrarse rastros permisibles en tal o cual eslabón de la cadena alimentaria. Hay un cuestionamiento general sobre la trazabilidad y seguridad de los productos con los que nos alimentamos. ¿Qué está pasando con el alarmante incremento de la obesidad?¿ Qué cuota parte de responsabilidad tienen la industria agroalimentaria? Se discute si prohibir tal o cual producto o, de una forma más sencilla, se exige que se informe con claridad al consumidor del impacto que tiene su ingesta.

En otras ocasiones se buscan fórmulas para limitar la denominada obsolescencia programada o para, aplicando el principio de la economía circular, prohibir tal o cual producto lesivo para la naturaleza o, simplemente, se prohíbe la mezcla de materias que hacen difícil la reutilización y el reciclaje posterior de esos productos.

Por tanto, las empresas que están produciendo bienes o servicios lesivos al medio ambiente y/o a la salud de la población viven un «sinvivir» porque en cualquier momento puede emerger una nueva regulación pública que prohíba o limite fuertemente la venta de los bienes o servicios que producen.

Si esas empresas quieren tener un futuro despejado y no estar leyendo con temor el boletín oficial de turno, lo razonable es que revisen su propósito empresarial y lo hagan compatible con el interés general. De otro modo, vivirán encima de un polvorín que en cualquier momento puede estallar y comprometer gravemente la viabilidad de su modelo de negocio. Si quieren seguridad para la empresa, deberán demostrar que no perjudican la seguridad de la población y del planeta. Ese es el nuevo contrato que las empresas en el siglo XXI tienen que establecer con la sociedad.

Una segunda razón es que **hay muchas empresas que perciben con claridad que la necesaria y urgente transición hacia la economía baja en carbono y circular va a generar grandes oportunidades económicas**. Y quieren aprovecharlas. Quieren aprovechar las nuevas oportunidades de financiación pública que se han anunciado. Quieren aprovechar las nuevas regulaciones de contratación pública que quieren primar de forma expresa la adquisición de bienes y servicios más sostenibles. Quieren aprovechar el giro hacia la sostenibilidad que están dando muchos bancos públicos, muchos fondos de inversión, muchos planes de pensiones. Quieren aprovechar la creciente marea de consumidores que quieren cambiar el mundo comprando de forma responsable.

En el último párrafo están expresadas mis opiniones, pero veamos hechos. En el año 2006 la capacidad de energía solar instalada en el mundo era de 6 Gigawats, en el año 2016 era de 303. Estamos asistiendo a ritmos enormes de inversión en las energías renovables. El Banco Mundial ha decidido que para el año 2020 el 28% de su cartera crediticia estará relacionada con el clima. Parecidos compromisos han hecho otros bancos multilaterales. De hecho estos bancos en el año 2017 otorgaron 35.200 millones de dólares a proyectos relacionados con el clima, lo que constituyó una cifra record. Pero ese giro lo están haciendo también los grandes inversores privados. El Plan de Pensiones de Nueva York anunció este mismo año una desinversión de 5.000 millones de dólares en empresas de combustibles fósiles y un giro hacia las energías limpias. El nuevo anteproyecto de ley de cambio climático del gobierno de España fija que un 20% del presupuesto público se dedicará a financiar proyectos benéficos para el cambio climático. La Unión Europea se compromete a dedicar el 25% de su gasto a proyectos relacionados con el clima. La aplicación del paquete de economía circular de la UE implicará la inversión de más de un billón de euros… La emisión de bonos verdes creció un 52% en 2017…

Por donde quiera que miremos nos encontraremos con que la inversión en proyectos e iniciativas relacionadas con la construcción de una economía baja en carbono y circular crece exponencialmente en todo el mundo por iniciativa pública y por iniciativa privada.

Creo que la contemplación conjunta de estos hechos nos permiten afirmar que la financiación pública y la financiación privada caminan en la misma dirección: inyectar más y más recursos a la economía del futuro, la economía sostenible. Y lo hace por una muy prudente razón económica: la economía sostenible es y será una economía robusta. La economía reñida con la biosfera tiene la salud muy quebradiza. Luego no es seguro invertir en ella. Es así de sencillo.

La tercera gran fuerza motriz que está empujando el cambio de las empresas en España y en todo el mundo es **la creciente convicción que tienen muchos empresarios y muchas empresarias de que las empresas deben focalizarse en generar soluciones para los problemas de la humanidad**. Piensan, con mucha razón, que las empresas deben mejorar el mundo, no empeorarlo.

Surgen en unas u otras geografías movimientos que quieren repensar el para qué de la empresa y no se conforman con la antigua respuesta que han dado y siguen dando los guardianes de las viejas esencias: las empresas están para ganar dinero y punto.

En EEUU surgieron las empresas BCorp y rápidamente se están extendiendo por todo el mundo. Ya existen más de 2600 empresas BCorp en 60 países, en los 5 continentes. Más de 85.000 empresas ya han utilizado su software de autoevaluación 360 grados. Al lado de este movimiento también surgió en Europa la Economía del Bien Común, que en su propio nombre indica con claridad el fin último de la economía y de la empresa. En paralelo también se está desarrollando nuevos modelos de economía social y solidaria. Mientras tanto la RSE empresarial profunda, no la cosmética, también dice alto y claro que las empresas socialmente responsables tienen que tener un modelo de negocio sostenible, que hay que crear valor compartido para la empresa y para la sociedad: a la vez. Las denominaciones cambian, las metodologías y enfoques también, pero bajo esas olas diversas fluye la marea profunda que apunta en una dirección convergente: las empresas tienen que ser actores fundamentales para lograr la necesaria y urgente mejora del mundo.

Un creciente número de personas que hacen que las cosas ocurran en las empresas, desde los propietarios y propietarias a los gestores y a los trabajadores, creen, en lo hondo de su talento y de su corazón, que tienen que ayudar a que la economía haga las paces —al fin— con la naturaleza. No aguantan el desgarro personal de decirles a sus hijos: recicla, reutiliza, no contamines… Mientras en la empresa esa semana quizás han hecho lo contrario. Y esa, la fuerza de la convicción, el anhelo de una coherencia personal reparadora, es una fuerza imparable, porque ancla sus raíces en los propósitos íntimos de las personas.

Por tanto, tenemos tres fuerzas que están empujando fuertemente la transformación de las empresas hacia la sostenibilidad: el temor a que las actividades de la empresa acaben siendo mermadas o prohibidas por la legislación, la oportunidades económicas que la nueva economía baja en carbono y circular va a generar y, finalmente, la convicción creciente entre las personas claves de las empresas de que los bienes y servicios que producen deben formar parte de la solución del gravísimo problema ambiental que vive el mundo.

Pero hay una cuarta fuerza que en los últimos años ha emergido imparable: **las expectativas que la sociedad tiene sobre las empresas.**

Vivimos unos tiempos convulsos e inciertos, en los que el ánimo a duras penas logra mantenerse a flote empujado por la resaca de las noticias de cada día. Sin embargo en 2015 ocurrieron dos enormes hechos: se aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se aprobó el acuerdo del Clima de París. Ambos constituyen, en su interdependencia, el Programa Común de la Humanidad. El sueño compartido que tenemos que construir entre todos los actores cívicos, institucionales y económicos. Es un sueño deseable, es un sueño necesario y es un sueño difícil de realizar, pero es un sueño posible.

En la implementación de ese Programa Común de la Humanidad, que exige un gran despliegue de innovación tecnológica, legal y social, las empresas son imprescindibles. Y como se sabe que su concurso es necesario, va producirse un escrutinio cotidiano de en qué medida están contribuyendo a ese programa común. La sociedad ya no solo pide explicaciones de qué están haciendo para mejorar el mundo a las ONGs o a los gobiernos. Ahora, de una forma creciente, a veces de forma airada y a veces de una forma más amable, la sociedad reclama a las empresas que utilicen su enorme poder para cambiar el mundo. Y ese escrutinio no va a menguar. Antes al contrario. Ese control se va a incrementar por dos poderosas razones: porque la sociedad percibe que la empresas, sobre todo las grandes, tienen mucho poder y porque ante el mayor desafío ante el que la humanidad se ha enfrentado nunca, el cambio climático, la sociedad tiene la certeza de que la colaboración de las empresas es imprescindible para tener alguna probabilidad de éxito.

Por todas estas cuatro razones la abrupta y taxativa afirmación que yo hacía al comienzo de este texto**, las empresas egoístas lo van a pasar mal en el siglo XXI**, creo que será más cierta cada vez.

Fuera del camino de la sostenibilidad las empresas encontrarán riesgos, maltrato de las leyes y menosprecio de los inversores y de los consumidores. Antes, como dijo con razón un amigo, la sostenibilidad era cosa de gente alternativa, ahora la sostenibilidad es la alternativa. Ese es el camino en el que las empresas pueden construir innovación para buenos fines y pueden ganar la confianza de la sociedad. Un número creciente de empresas ya está caminando en esa dirección. Las administraciones públicas, los consumidores y las entidades financieras deben ayudar a esas empresas caminantes.

5

DESDE LA PRIORIDAD CON LAS PERSONAS

Responsabilidad social empresarial. Una perspectiva desde la infancia (Andrés Conde). Justicia social y sentido común (Jordi Jaumá y Almudena Díez Barba). RSC: ¿algo está cambiando? (Inés Fuertes). Compromiso empresarial para respetar los derechos humanos (Germán Granda). RSC y discapacidad (Lary León). RS: una visión de 360 grados (Teresa Palahí). Igualdad y RSE (Marta Pastor). Los ODS generan retos y oportunidades para la discapacidad y la economía inclusiva (Fernando Riaño). Tras los números están las personas, a las cuales debemos situar en el centro de la acción política, social y económica (Juan Antonio Segura). La empresa que debía respetar a los humanos (Lucía Velasco).

Lo mencionaba ya en la introducción, trabajar como Vocal Asesor en la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad suponía una oportunidad de especializarme en el pilar de la responsabilidad social que más me motiva, el social, el de las personas. Probablemente sea el pilar más duro, en tanto en cuando los retos a los que te enfrentas tienen nombres y apellidos, pero con casi total seguridad probablemente sea también el más gratificante. Los resultados también tienen nombres y apellidos. Que nadie quede atrás, ese es el principal lema que políticos y gobernantes se repiten. Lograr un equilibrio de oportunidades, no dejar a nadie al margen del sistema, ese debe ser nuestro compromiso como país y como sociedad.

Por mi formación como politólogo partiré de una reflexión. ¿Qué está pasando en nuestras sociedades? ¿Qué conduce a que la ciudadanía de los EEUU, que ha visto crecer su PIB de forma incontestable en los últimos años, por encima del 2,5% los dos años inmediatamente anteriores al acceso de Trump al poder, vote mayoritariamente por un candidato al que los medios occidentales catalogaban en reiteras ocasiones como peligroso para los Estados Unidos y para la estabilidad mundial?

Mi respuesta es clara: la desigualdad, ese es el verdadero reto de nuestro tiempo. Atajar la desigualdad, dar respuesta al desafío global de que nadie quede excluído, será la mejor de las garantías para dar con gobiernos estables y realistas, que pongan al ciudadano en el centro del sistema y logren alejar el fantasma de los populismos; unos populismos, cuyos sinsabores, bien conoce nuestra sociedad occidental.

Con ello, mi mensaje es claro: o la administración, los gobiernos en sus distintos niveles y las direcciones empresariales trabajan con criterios responsables y por tanto se toman la Responsabilidad Social como un «must» (el «debe ser» del inglés), como algo necesario, o nuestros sistemas políticos y modelos democráticos podrán verse tentados por la deriva populista y autoritaria.

Es necesario poner el acento en la importancia de la responsabilidad social bien entendida, una responsabilidad social alejada del marketing y cercana a su razón de ser: no podemos avanzar dejando a nadie en el camino, porque hoy, más que nunca, la responsabilidad social es una necesidad.

Con el cambio de gobierno he tenido la oportunidad de «especializarme» como Vocal Asesor en la Secretaría de Estado de Igualdad, de hecho, pensándolo sosegadamente, ¿puede haber algo más enriquecedor que trabajar por acciones que potencialmente pueden mejorar las condiciones de más del 50% de nuestra población? Trabajar por la Igualdad es trabajar por un derecho no ya solo constitucional sino universal. Supone estar al servicio de una responsabilidad social de impacto real. Clara Campoamor ese otro 1 de octubre (como solía decir mi anterior Secretario de Estado, Mario Garcés), en este caso de 1931, al defender el sufragio femenino en un Congreso de los Diputados que la eligió pero que no le permitía votar dijo: «*todos somos hijos de hombre y mujer y recibimos por igual las dos partes de nuestro ser (…). Somos producto de dos seres; no hay incapacidad posible de vosotros a mí, ni de mí a vosotros*», lo que equivaldría a decir que la Igualdad no hay que pretenderla por los derechos de ellas, sino por los derechos de todos, por razón no ya solo de justicia sino de sentido común.

No cabe obviar la existencia de derechos humanos universales, como tampoco cabe no tomar acciones proactivas en favor de su defensa y respeto. Garantizar el escrupuloso respeto de los derechos laborales dentro y fuera de nuestras fronteras es solo el primer eslabón para desarrollar sociedades integradoras e inclusivas donde todos, por el hecho de ser personas compartamos mismos derechos y oportunidades. La responsabilidad social trabaja por y para ello, vela por el fiel respeto de los derechos laborales y potencia las oportunidades profesionales, formativas y cognitivas de una sociedad que aspira a crecer económicamente sin mermar o limitar las aspiraciones ni las condiciones de vida de terceros.

«*El mundo es suficientemente grande para satisfacer las necesidades de todos, pero siempre será demasiado pequeño para satisfacer la avaricia de algunos*». Mahatma Gandhi.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UNA PERSPECTIVA DESDE LA INFANCIA

Andrés Conde Solé
CEO Save The Children

En septiembre de 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó por unanimidad la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Es un plan de acción universal, integral y transformador orientado a favorecer el desarrollo humano con un carácter sostenible en el ámbito social, económico y del medio ambiente. Está basado en la visión de un mundo centrado en la persona, comprometido con la protección del planeta y la convivencia en paz, capaz de generar prosperidad a través de un modelo de alianzas, bajo la promesa de que nadie se quedará atrás.

En nuestros días resulta obvio que será imposible alcanzar estas ambiciosas metas globales sin una implicación consciente y decidida de las empresas, agentes imprescindibles de creación de valor económico y de transformación social.

La creciente e imparable atención pública al papel de la empresa en la sociedad, en paralelo a los gobiernos y a otros actores sociales, así como la evidencia de las conexiones entre actividad empresarial y derechos humanos, hacen que una focalización explícita sobre el impacto que tienen las empresas sobre la infancia sea muy pertinente.

Los niños, niñas y adolescentes constituyen casi un tercio de la población mundial. En muchos países, representan casi la mitad de la población. Es inevitable que las empresas de todo tamaño interactúen con ellos y afecten sus vidas de un modo directo e indirecto. Los niños, niñas y adolescentes son actores relevantes para las empresas ya sea como consumidores, familiares de trabajadores, como jóvenes trabajadores, y como futuros empleados y líderes empresariales.

Es evidente que los niños, niñas y adolescentes se encuentran entre los miembros más marginados y vulnerables de la sociedad. El impacto de la actividad empresarial sobre ellos puede ser duradero, e incluso irreversible. La infancia es un periodo único de rápido desarrollo físico y psicológico, durante el cual se puede alterar de un modo permanente la salud física, mental y emocional de los niños, para bien o para mal.

Hasta la fecha, el reconocimiento de la responsabilidad de las empresas hacia la infancia con frecuencia se ha centrado en la prevención y eliminación del trabajo infantil. Aunque éste continúa siendo un enorme desafío, resulta esencial contemplar la responsabilidad empresarial hacia la infancia desde una visión más holística, valorando el impacto sobre la infancia de toda la cadena de valor empresarial: el diseño de productos y servicios, la comunicación y el marketing, las condiciones de trabajo de padres, cuidadores, y de trabajadores menores de 18 años, etc.

El respeto y respaldo de los derechos de la infancia por parte de las empresas requiere tanto prevenir daños como salvaguardar de forma activa los intereses de los niños y las niñas. Al integrar este respeto y apoyo dentro de sus estrategias y operaciones, las empresas pueden fortalecer sus actuales iniciativas de responsabilidad empresarial y al mismo tiempo avanzar en los intereses de su actividad comercial. Dichos esfuerzos pueden mejorar su reputación, su gestión de riesgos, e impulsar su «licencia social para operar». Un compromiso real con la infancia también puede contribuir a la contratación de los mejores profesionales, y al mantenimiento de una plantilla motivada. Apoyar a los trabajadores en su papel como padres y cuidadores, fomentar el empleo de los jóvenes e impulsar la generación de talento son algunos de los pasos que las empresas pueden dar. Considerar cómo los productos y servicios pueden ajustarse mejor a las necesidades de la infancia puede ser también una fuente de innovación y creación de nuevas oportunidades de negocio. Finalmente, trabajar en favor de la infancia ayuda a construir comunidades sólidas y bien educadas, que son vitales para un entorno empresarial estable, sostenible e inclusivo.

Con el fin de inspirar, impulsar y orientar la responsabilidad empresarial hacia la infancia Save the Children, el Pacto Global de las Naciones Unidas y UNICEF lanzamos los Derechos del Niño y Principios Empresariales, que proporcionan un marco general para entender y tratar el impacto de las operaciones empresariales en el bienestar de la infancia. Los Principios identifican una gama de acciones que las empresas deberían llevar a cabo para prevenir y tratar cualquier impacto negativo sobre los derechos humanos de los niños y niñas, y animan a todas las empresas a tomar medidas para ayudar a potenciar los derechos de la infancia.

En Save the Children contamos además con el Centro de Derechos del Niño y Responsabilidad Social Corporativa, desde el que ayudamos a compañías concretas a abordar las casuísticas específicas y problemas relacionados con los derechos de la infancia y su actividad empresarial.

«No somos la fuente de los problemas, somos los recursos que se necesitan para resolverlos. No somos gastos, somos inversiones. No sólo somos jóvenes, somos personas y ciudadanos de este mundo». (Mensaje del Fórum sobre la Infancia).

JUSTICIA SOCIAL Y SENTIDO COMÚN

JORDI JAUMÀ
Editor Diario Responsable

ALMUDENA DÍEZ
Directora Diario Responsable

Justicia es uno de esos conceptos que parecen admitir múltiple interpretación o, expresado de otra forma, distintos apellidos, pero quizás una forma genérica de delimitarla sería fijar su esencia en que cada uno tenga lo que le corresponde y se comporte de acuerdo a lo establecido. Tiene, sin duda, un componente básico igualador: un marco que tienda a propiciar y garantizar igualdad entre la gente, partiendo de las opciones de oportunidad; es decir, evitar situaciones de marginación o exclusión o, por expresarlo en palabras más actuales, ningún tipo de brecha social. Apelando a un sentido inverso, cabe decir que la ausencia de justicia propicia, de hecho ha propiciado a lo largo de la historia, agudas diferenciaciones de clase, de género… a las que corresponde agregar otras más actuales: geográficas, tecnológicas, sociales… El sumun de la justicia es, pues, establecer un marco que garantice la igualdad de oportunidades. ¿Necesita el apellido social? ¿No tiene algo de pleonasmo juntar justicia y social, dado que la justicia, en sí misma, ya es social? ¿No hay que concluir que, si no es social, no hay justicia como tal? Más que un intento de trabalenguas enrevesado, tiene mucho de conceptual.

Dicho lo anterior, hay que admitir que hablar de justicia social es una forma más o menos convenida de referirse a cuestiones como la ya referida igualdad, el marco de prestaciones y garantías del Estado de Bienestar, la lucha contra la pobreza, la distribución de la renta, los derechos laborales y sindicales, etcétera. Trata, en definitiva, de que cada hombre o mujer encuentre la posibilidad de reivindicar y alcanzar su parte en la riqueza y la prosperidad cosechadas colectivamente.

El concepto surgió como tal allá por finales del siglo XVIII y principios del XIX, en gran medida emergido desde la Revolución Francesa, con antecedentes en formulaciones teóricas e incluso prácticas un tanto dispersas en épocas anteriores. En esencia, surgió referida a la necesidad de lograr un reparto equitativo de los bienes sociales. Concretamente, corresponde citar a un jesuita llamado Luigi Taparelli para quien la sociedad se compone del poder público y la obligación de cooperar con el bien social. Concretamente, en su Ensayo teórico del derecho natural apoyado en los hechos afirma que «la justicia social debe igualar de hecho a todos los hombres en lo tocante a los derechos de humanidad».

Más en una vertiente práctica, el germen ha de situarse en torno a la Primera Revolución Industrial, a consecuencia de la aguda desigualdad que originó. Lo que supuso de mejora del

bienestar colectivo, siquiera a medio y largo plazo, fue a costa de lacerantes inicios de aguda discriminación social. A las diferencias de clase se sumaban las causadas por el género (aún persisten). En aquel momento, las mujeres, ya fueran de clase baja, media e incluso alta burguesía, tenían muy restringida su participación en muchos aspectos, entre ellos la educación: como mucho, asistían a algunos cursos de primaria y siempre en condiciones más precarias en cuanto a calidad y cantidad que sus homólogos varones, mientras entre las clases media y alta, aunque tuvieran recursos, las reglas sociales hacían que aprendieran básicamente a ser buenas esposas, madres, anfitrionas… de modo que su formación estaba orientada a estos fines.

El término justicia social fue posteriormente incorporado a las ideologías de algunos partidos políticos socialdemócratas. Los pioneros en Reino Unido fueron los ideólogos del socialismo fabiano (que más tarde daría lugar al Partido Laborista), junto a los del SPD alemán. En esta doctrina, la justicia social desempeña el papel de finalidad ética por excelencia, para guiar la evolución social mediante cambios no revolucionarios hacia un sistema de socialdemocracia. En Francia, el dirigente del Partido Socialista, Jean Jaurés, adoptó en la misma época el concepto de justicia social como parte del socialismo ético y pacifista. Y en Argentina, el diputado del Partido Socialista, Alfredo Palacios, vinculó las ideas de nuevo derecho y justicia social en 1904.

Años después, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), creada en 1919, lo incluyó en el acta de su Constitución afirmando que la paz universal y permanente solo puede basarse en la justicia social. Y casi un siglo más tarde, en la Conferencia Internacional del Trabajo celebrada en 2008, en Ginebra, se aprobó la «Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa» en la que, además, se institucionaliza el concepto de Trabajo Decente y se habla de la importancia de las empresas sostenibles para la creación de más empleo y oportunidades de ingresos para todos. Su entonces director general, Juan Somavia, subrayó que «todos podemos unirnos para hacerlo realidad y avanzar así hacia un mayor respeto por la dignidad humana y hacia la prosperidad mundial, con el fin de satisfacer las necesidades y esperanzas de los pueblos, las familias y las comunidades en todo el mundo».

La creciente globalización está cambiando profundamente el mundo del trabajo. De lo que se trata es de que en este escenario cambiante, en el que además las nuevas tecnologías están propiciando nuevos modos de entender las relaciones laborales, los países, las empresas y por qué no las personas que se están beneficiando sean capaces de incorporar a aquellos que todavía siguen en la cruz de la moneda.

La desigualdad de ingresos, los altos niveles de desempleo y pobreza, la vulnerabilidad de las economías ante las crisis externas y el aumento tanto del trabajo no protegido como de la economía informal siguen siendo retos no superados. Es decir, estamos muy lejos de la aspiración universal de justicia social, que significa alcanzar el pleno empleo, asegurar la sostenibilidad de sociedades abiertas y de la economía mundial, lograr la cohesión social y erradicar la pobreza y las crecientes —viejas y nuevas— desigualdades. Realmente, estamos hablando de algo tan simple en teoría y a veces tan complejo de conseguir como la dignidad humana.

En el estudio «Justicia Social: reflexionando sobre la historia de algunos enfoques continentales y su influencia educativa», de Carlos Riádigos (Universidade do Estado do Río de Janeiro, Brasil, y Universidad de A Coruña UDC), se señala que la demanda de justicia social llega hasta nuestros días con la actual situación de crisis sistémica del capitalismo que ha propiciado que hayan arraigado movimientos como la Primavera Árabe, el 15M en España, Occupy Wall Street en Estados Unidos o el 132 en México clamando por democracia real, participativa y directa.

En la «Declaración de la Asamblea de movimientos sociales» del Foro Social Mundial, en Porto Alegre, se afirma que el capitalismo destruye la vida de las personas. Por eso, cada día nacen múltiples luchas para eliminar los efectos dejados por el colonialismo y para que todos tengamos una calidad de vida digna. Cada una de estas luchas implica una batalla de ideas. En el manifiesto aprobado se resalta que «defendemos el trabajo decente y la reforma agraria como únicos caminos para impulsar la economía familiar, campesina e indígena, y un paso central para alcanzar la soberanía alimentaria y la justicia ambiental. Reafirmamos nuestro compromiso con la lucha por la reforma urbana como instrumento fundamental en la construcción de ciudades justas y con espacios participativos y democráticos. Defendemos la construcción de otra integración, fundamentada en la lógica de la solidaridad». Este movimiento, iniciado en 2001 en Brasil, lleva reuniéndose anualmente sin interrupción y de los 12.000 asistentes que acudieron al primero se han acercado a los 80.000 presentes en el último, celebrado el pasado marzo en Salvador de Bahía (Brasil) bajo el lema «Resistir es crear, resistir es transformar».

La Asamblea General de Naciones Unidas reconoce que el desarrollo social y la justicia social son indispensables para la consecución y el mantenimiento de la paz y la seguridad en las naciones y entre ellas, y que, a su vez, el desarrollo social y la justicia social no pueden alcanzarse si no hay paz y seguridad o si no se respetan todos los derechos humanos y las libertades fundamentales.

Así, en su reunión del 27 de noviembre de 2007, se dictaminó que el 20 de febrero de cada año se celebre el Día Mundial de la Justicia Social. En el documento aprobado se reconoce también que, para sostener el desarrollo social y la justicia social, es necesario un crecimiento económico sostenido y de amplia base, en un contexto de desarrollo sostenible. Este año, centró su atención en los trabajadores migrantes y su búsqueda de la justicia social. En la actualidad, como casi siempre, el motivo principal para migrar está ligado directa o indirectamente a la búsqueda de un empleo digno. Incluso en situaciones en las que el trabajo no es la razón más importante, el empleo termina por ser el ingrediente central de cualquier proceso migratorio. En palabras de Guy Ryder, director general de la OIT, «los trabajadores migrantes, como cualquier trabajador, tienen derecho a recibir un trato justo, y ello es indispensable para preservar el tejido social de nuestras sociedades y avanzar en la consecución del desarrollo sostenible». Además, el logro de esta forma de justicia social está también estrechamente vinculado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Al final, la vertiente más específicamente socioeconómica de la justicia, sobre todo orientada a propiciar y garantizar una efectiva igualdad de oportunidades y el reparto justo y equitativo de prosperidad y riqueza, incluye o debería incluir también una dosis de sensatez y sentido común, al punto de preguntarnos, individual y colectivamente, si es posible o vale la pena aproximar el riesgo de hacer el modelo inviable por una excesiva dosis de desigualdad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ¿ALGO ESTÁ CAMBIANDO?

Nuria Inés Fuertes Díaz
Coordinadora Área de Igualdad y RSC
Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Madrid

El aumento significativo de la implantación de políticas y estrategias de RSC en las organizaciones pone de relieve una mayor conciencia del impacto que las empresas generan en las personas que las conforman, en su entorno y en la sociedad.

Pero RSC también es sinónimo de competitividad empresarial.

Esto es debido a que el efecto producido por el desarrollo de la RSC supone una repercusión positiva directa en la empresa, incidiendo en su sostenibilidad a corto, medio y largo plazo a todos los niveles, incluidos los factores de sostenibilidad económica y de la propia actividad empresarial.

Y es que, de una manera más global, aunque las empresas no son la única parte implicada para lograr un desarrollo sostenible, como agentes económicos y generadoras de empleo, constituyen un elemento fundamental para alcanzarlo.

A través de la identificación de los «grupos de interés», sobre los que la actividad de las empresas tiene incidencia, el fin último de las estrategias de RSC es gestionar las organizaciones de manera ética y socialmente responsable.

Así, aunque asistimos a un panorama empresarial en el que, aun asumiendo que queda mucho por hacer en este terreno, se aprecia un cambio de valores hacia una mayor preocupación por aspectos como la ética empresarial, el cuidado del medio ambiente, la igualdad, y la contribución a la comunidad, a menudo vemos que en las organizaciones cuesta integrar estos aspectos como elementos estratégicos y transversales.

De esta manera, se crean divisiones de RSC que actúan como «compartimentos estanco», y desde los que se lanzan medidas y campañas que dan una respuesta favorable a determinadas cuestiones, pero con los que no se consigue el objetivo de integración de la responsabilidad social a nivel global en todos los elementos de cultura y gestión empresarial.

En otras palabras, el impacto social de estas acciones en la comunidad, en el entorno y en las personas que conforman las organizaciones, va a ser menor, como menor va a ser el impacto en la propia empresa y en su actividad, no consiguiéndose que se constituya en un elemento estratégico de competitividad, productividad y rentabilidad empresarial.

Nuestro primer objetivo cuando hablamos de implementación de estas estrategias debe ser, como ya se ha especificado y como su propio nombre indica, un fin último de aplicación de la responsabilidad social a la actividad y el funcionamiento de la empresa.

Este objetivo último no implica que no tengamos en cuenta los beneficios que a nivel normativo, económico y empresarial, genera la aplicación de estos principios en la propia organización.

Por un lado, es fundamental tener en cuenta que el diseño y desarrollo de la estrategia de RSC va a facilitar a las empresas el cumplimiento de la normativa vigente.

Por otro lado, suponen una oportunidad importante para las compañías en tanto que en los pliegos de acceso a licitaciones, contratos públicos y subvenciones incluyen, cada vez en mayor medida, cláusulas sociales que son valoradas a la hora de designar entidad adjudicataria.

Asimismo, en el ámbito privado es cada vez más habitual que las empresas que son «abanderadas» o «referentes» en la aplicación de estrategias de RSC tengan en cuenta, a la hora de contar con entidades proveedoras de productos o servicios, a las organizaciones que acrediten ser socialmente responsables, en concordancia y compromiso con sus propios valores.

En tercer lugar, no debemos obviar la incidencia positiva que tiene la estrategia de RSC en la imagen de la propia empresa, ante clientes, proveedores, plantilla, es decir, su gran impacto a nivel de imagen interna y externa como importante herramienta comercial y de marketing. A nivel de imagen, no son pocas las compañías que optan por presentarse a certificaciones en este sentido que, además de acreditar la calidad de su estrategia, sirven de canal de difusión de sus buenas prácticas.

En este sentido las empresas son cada vez más conscientes de la relevancia de la imagen de la organización que proyectan sus trabajadores y trabajadoras, imagen que será más positiva en tanto en cuanto las plantillas que la forman valoren la labor que la entidad realiza, la forma en la que le lleva a cabo y el trato que dispensan a sus grupos de interés, entre los que los/as empleados/as están incluidos/as.

Por último, resaltar los beneficios económicos y empresariales asociados a la propia implantación de la estrategia.

Al ser la RSC un tema transversal y estratégico en la gestión empresarial, hay que tener en cuenta que los ámbitos de actuación van a ser muy amplios.

En la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Madrid hacemos especial hincapié en un área de actuación muy concreta: las políticas de gestión de los recursos humanos y de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en las organizaciones, así como el impacto que genera su implementación en las empresas.

¿Por qué seguimos hablando en entidades como la Cámara de Madrid de la importancia de gestionar el talento con perspectiva de género, si existe una igualdad formal que garantiza la legislación vigente? Pues esto es porque, a pesar de existir, ciertamente, esa igualdad «formal», no hemos llegado a una «igualdad real».

Y, concretamente, en el ámbito empresarial y laboral, ¿en qué aspectos principales percibimos estos elementos de desigualdad? Destacan algunos como la división sexual del trabajo, la escasa presencia de mujeres en los puestos de dirección, de toma de decisiones y en los consejos de administración de las empresas, la brecha salarial, la falta de corresponsabilidad y los problemas asociados para conciliar vida laboral, personal y familiar.

Estos aspectos, que forman parte de la RSC y que suponen la reorganización de los procesos de gestión de los recursos humanos de una empresa, si no se trabajan adecuadamente provocan un efecto negativo en la propia persona trabajadora, en la organización, y en la sociedad.

Centrándonos en el ámbito empresarial, las políticas y medidas de RSC asociadas a fomentar la igualdad de género tienen una repercusión directa en la empresa en lo que se refiere a algunos indicadores de optimización de los recursos humanos tales como una adecuada gestión, atracción y retención del talento, una mejor organización del trabajo (políticas de conciliación), mayor compromiso, satisfacción y motivación de la plantilla (asociadas a mayor productividad), menor absentismo, disminución de bajas laborales, mejora de imagen de la compañía, mejora de la cualificación profesional… Ahora bien, lo que no debemos perder nunca de vista es que estamos hablando de un ámbito de **justicia social.**

Hoy día no hemos llegado todavía a un desarrollo a nivel social que asegure los mismos derechos, deberes y oportunidades para hombres y mujeres y, aunque en este aspecto influyen numerosos y diversos factores, trabajar la igualdad de género en la estrategia organizacional de RSC y RR. HH. de las empresas es un factor fundamental.

Un ámbito de gran relevancia que se debe desarrollar en este sentido es la conciliación y la corresponsabilidad.

El hecho de que las mujeres asuman en mayor medida el trabajo doméstico y de cuidado, supone, además de su conocida doble jornada, un *hándicap* a la hora de incorporarse al mercado laboral, mantener el empleo, y a su propio desarrollo personal y profesional, llegando incluso a renunciar a formarse por falta de tiempo, y a promocionar. En este último aspecto también influye la asunción de estereotipos de género asociados a las capacidades de hombres y mujeres para puestos de toma de decisiones y gestión de equipos.

Asimismo, hay que tener en cuenta que son las mujeres las que más se acogen a medidas de conciliación (reducciones de jornada, excedencias…), que tienen una incidencia negativa en muchas ocasiones en su actividad laboral y a nivel salarial. Es por esto por lo que las empresas tienen una responsabilidad importante a la hora de establecer planes de conciliación y potenciar el hecho de que tanto hombres como mujeres se acojan a las correspondientes medidas, no penalizando ni a hombres ni a mujeres por el hecho de acogerse a las mismas y favoreciendo con esto la corresponsabilidad.

A nivel salarial, el ámbito empresarial debe implementar procedimientos de control y auditoría retributiva de género que eviten caer en discriminaciones directas e indirectas en este sentido.

Y hablamos de discriminación directa e indirecta porque cuando tratamos de salario y de brecha salarial de género, no solamente tenemos que tener en cuenta la comparación de los ingresos brutos por hora entre hombres y mujeres en puestos de igual valor profesional, sino también aquellos aspectos que inciden en ese menor salario que perciben las mujeres.

¿Cuáles? Pues, por ejemplo, la dificultad de acceso a puestos de dirección, que son los que van asociados a una banda salarial más elevada, la mayor tasa de abandono del mercado de trabajo y de incorporación a puestos a media jornada y a tiempo parcial, el acogimiento a medidas de conciliación que inciden en la remuneración y/o la división sexual del trabajo/segregación ocupacional que concentra a mujeres en puestos y sectores menos valorados económicamente. Es importante tener en cuenta que estos elementos salariales influirán, de igual manera, en las pensiones de jubilación percibidas por las mujeres.

¿Cómo trabajamos estos aspectos dentro de nuestra estrategia de RSC en las empresas? Es imprescindible que a nivel organizacional se tengan en cuenta las condiciones de partida de hombres y mujeres e implantemos medidas que corrijan aquellos aspectos en los que se han detectado elementos o condiciones de desigualdad o potencialmente discriminatorios, tras haber realizado un exhaustivo diagnóstico en este sentido de nuestra empresa y de sus procesos de gestión de recursos humanos. Asimismo, implantaremos medidas de prevención que impidan incurrir en discriminaciones.

Pero tan importante o más que corregir las desigualdades patentes en la empresa y de prevenirlas es la inclusión de acciones de sensibilización y formación en igualdad de oportunidades dirigidas a toda la plantilla, con especial énfasis en los equipos de RR.HH. y en los puestos que tienen personas y equipos a su cargo.

No debemos obviar que la empresa es un reflejo de la sociedad en la que vivimos y, aunque, como vemos, en el seno de nuestras organizaciones se puede trabajar impactando positivamente en la sociedad, todavía hoy asistimos a un panorama en el que se siguen transmitiendo a través de los distintos agentes socializadores (familia, escuela, grupos de iguales, medios de comunicación…) estereotipos y roles de género que pintan el paisaje de desigualdad en el que incidíamos anteriormente.

Con estas acciones, operativas y de sensibilización/formación, lograremos varios objetivos como son acabar con la desigualdad de género en nuestra organización, crear una cultura e imagen corporativa de empresa inclusiva y mejorar la calidad de vida de la gente que tenemos trabajando en la empresa, así como el cumplimiento de los objetivos empresariales y la cuenta de resultados.

Conseguiremos de este modo convertir la igualdad de oportunidades y la conciliación (con la mejor gestión del tiempo y el ahorro de costes en espacios que también lleva asociada), en elementos estratégicos para nuestra organización e impactar en el desarrollo de una empresa y una sociedad cada vez más inclusiva en la que, en un futuro —esperemos que no muy lejano—, no sea necesario implantar en las compañías medidas en este sentido, ya que tanto hombres como mujeres sean seleccionados/as, promocionen, cobren, se formen, etc., en igualdad de oportunidades y tengan los mismos derechos y compartan las mismas responsabilidades a nivel doméstico y en el cuidado de personas dependientes.

A todas estas estrategias y políticas de igualdad, en las que la Cámara de Madrid lleva largo tiempo trabajando prestando asesoramiento técnico, formando y realizando difusión de buenas prácticas, se unen todos aquellos aspectos que se centran en mejorar la salud, el bienestar y la calidad de vida de las personas que conforman las empresas, en línea con los objetivos de desarrollo sostenible. Y tratar sobre nuestro trabajo en este tema nos daría para varios artículos más…

Pero concluyendo, y dando respuesta a la pregunta que daba título a este artículo, nos atrevemos a responder. **¡Sí! ¡Algo está cambiando!** Y está cambiando para mejor: en la sociedad, en las empresas y en las personas que la forman. La RSC nos facilita el marco perfecto para lograr organizaciones cada vez más comprometidas socialmente y conscientes de su impacto en el entorno. En la mano de todos y todas está que los cambios vayan un poquito más deprisa.

COMPROMISO EMPRESARIAL PARA RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS

Germán Granda Revilla
Director General de Forética

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) un día como hoy 40 millones de personas son víctimas de la esclavitud moderna y 152 millones de niños son víctimas del trabajo infantil[1]. Las estimaciones muestran, además, que las mujeres y las niñas se ven afectadas de manera desproporcionada por la esclavitud moderna, representando 71% del total, casi 29 millones. Del total de 40 millones, 16 millones son víctimas de la explotación laboral forzada en el sector privado, principalmente en el trabajo doméstico (24%), la construcción (18%), la industria (15%) y la agricultura y pesca (11%).

En este contexto, cada vez se entiende mejor que las empresas están expuestas a riesgos en materia de derechos humanos, ya sea de forma directa o mediante sus relaciones comerciales y las empresas líderes hace tiempo que ya han empezado a reaccionar.

Quizá el marco que ha permitido el mayor avance haya sido la adopción en Noviembre de 2011 de los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas por parte del Consejo de las Naciones Unidas. Desde entonces, las empresas están incrementando el número de acciones para atender sus respectivas responsabilidades sobre el respeto de los Derechos Humanos. Por resumir, estos principios se asientan sobre tres pilares («**Proteger, Respetar y Remediar»)** para prevenir y hacer frente a las repercusiones negativas de las actividades empresariales sobre los derechos humanos de las personas. En definitiva:

— El Estado tiene la obligación de **Proteger** a las personas contra las violaciones de los derechos humanos cometidas por terceros, incluidas las empresas;
— Las empresas tienen la responsabilidad de **Respetar** los derechos humanos de las personas;
— Tanto el Estado como las empresas han de intervenir para garantizar el acceso a mecanismos de **Remediación** frente a posibles repercusiones negativas.

Podemos hablar de una nueva tendencia que está empujando a las empresas a ser más transparentes respecto a sus retos y esfuerzos para respetar los derechos humanos e involucrarse

[1] http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_574731/lang--es/index.htm

en una discusión honesta sobre este asunto empujada fundamentalmente por la regulación y las demandas de los inversores.

Sin duda el movimiento más exigente viene de la regulación. En Reino Unido, *la UK's Modern Slavery Act 2015*, exige publicar, a todas las grandes empresas que operan en ese país, un informe anual explicando cómo está contribuyendo a erradicar el trabajo esclavo en sus operaciones y cadena de proveedores. En 2017 ya eran 2,700 empresas de 34 países las que lo habían publicado y se suceden desde entonces informes públicos como el del Business & Human Rights Resource Centre denominado First Year of FTSE 100 Reports Under the UK Modern Slavery Act report evaluando cómo las principales empresas están respondiendo. En la línea de la regulación, la Directiva Europea de divulgación de información no financiera incluye exigencias de transparencia en materia de derechos humanos a más de 6,000 empresas en Europa a partir de 2018. Francia, Holanda y Australia se están sumando a esta tendencia regulatoria.

Además de la regulación, la comunidad inversora también está jugando un papel relevante incrementando sus exigencias. Un estudio de la consultora internacional EY[2] de 2017 concluye que el 32% de los inversores encuestados alteran sus planes de inversión ante la percepción de un alto riesgo vinculado a los derechos humanos por parte de una empresa.

En España, el Consejo de Ministros aprobó el 28 de Julio de 2017 el Plan de Acción Nacional de Empresas y Derechos Humanos. Un plan a tres años pensado en ser «un primer paso» para preparar a las empresas y la administración españolas para responder a un reto trasnacional. En tres años quizá la evaluación del Plan propuesta derive, a semejanza de lo que ha ocurrido en el Reino Unido, en una legislación como las mencionadas anteriormente. Entretanto, una comisión de seguimiento se encargará de velar por su cumplimiento y asegurar que se presenta el informe anual de avances.

En el Plan de Acción, junto a medidas de promoción, incluyendo a las pymes, sensibilización y formación también a los funcionarios se trasladan los aspectos concretos, incluidos de los Principios Rectores, que se espera de las empresas. Estos aspectos ya se incluyen en otras herramientas de gestión de la responsabilidad social como la Norma SGE 21 para empresas que quieran incorporarlos en su sistema de gestión, son básicamente los siguientes:

a) Un compromiso político, y público, al más alto nivel directivo de la empresa, 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. Esto supone desde la evaluación, la integración en procesos, la formación del personal hasta los mecanismos de mejora continua.
c) Unos procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.

Por último, el Plan de Acción Nacional, entre otros aspectos, y alineado con la Directiva de divulgación de información no financiera promueve que en los informes de RSE de las empresas se especifiquen de forma detallada los asuntos relativos a los Derechos Humanos.

[2] http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-2017/$FILE/EY-is-your-nonfinancial-performance-revealing-the-true-value-of-your-business-to-investors-2017.pdf

Ya existen primeras informaciones sobre el nivel de adopción en empresas líderes en sostenibilidad. El reciente informe Reporting Matters del WBCSD analiza ejemplos de información respecto a derechos humanos de compañías líderes para observar y compartir ejemplos de transparencia en esta materia. Mientras el 86% de las empresas evaluadas ya incorporan un compromiso de respeto a los Derechos Humanos al más alto nivel en su informe anual, sólo un 56% informe sobre los procesos de identificación y análisis de riesgos y sus consecuencias. Un 76% comunica a sus socios comerciales sus políticas, pero sólo un 23% hace seguimiento de la eficacia de las medidas y un 39% informa sobre el compromiso de cooperación en la remediación si por su causa se han vulnerado derechos. Mucho por tanto por hacer.

Para facilitar la incorporación de los Principios Rectores de Empresas y Derechos humanos en Europa ha sido relevante también la creación del European Hub on Business & Human Rights donde se está avanzando en el desarrollo de herramientas de gestión para ayudar, por ejemplo, a las empresas a coordinar sus áreas de Recursos Humanos, compras, riesgos y responsabilidad social para dar una respuesta coherente y efectiva a estos retos y con la que se está formando a cientos de directivos en Europa para mover palancas dentro de las empresas que permitan un liderazgo transversal de los derechos humanos, responsabilidad compartida entre diferentes departamentos, incentivación a través de la formulación y consecución de objetivos, formación continua, comunicación bidireccional y revisión y mejora continua.

En definitiva, todos los aspectos mencionados como el incremento de la regulación, más exigencias de transparencia por parte de inversores y un aumento del compromiso de empresas líderes forman los primeros movimientos en esta etapa de respuesta de las empresas al reto de los Derechos Humanos.

Sin duda seguiremos viendo avances en los próximos años acompañados por iniciativas tanto globales como sectoriales. Entre las primeras los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) serán cruciales y, aunque, los Derechos Humanos no figuren expresamente entre los 17 ODS forman parte intrínseca de los mismos. De hecho, según el Instituto Danés de Derechos Humanos hay vínculos con los Derechos Humanos en 156 de las 169 metas de los ODS. Por otro lado, iniciativas sectoriales, en sectores desde el textil hasta la minería o desde la agricultura hasta la energía serán cada vez más habituales.

En los próximos años estaremos atentos a evaluar si las medidas lanzadas durante esta década han tenido un resultado positivo ante la urgencia del reto que nos enfrentamos. Esperamos que lo avances lleguen rápido.

RSC, DISCAPACIDAD Y OPORTUNIDADES

Lary León Molina
Gerente Fundación Atresmedia

¿Discapacidad?

¿Qué es ser normal y que es ser diferente? Yo creo que todos tenemos capacidades, todos, (independientemente de las herramientas con las que venimos a este mundo) y todos, todos, tenemos discapacidades ¡todos! lo que ocurre es que a unos se nos nota más que a otros…

¿A quién no le gusta tener una habilidad especial, destacar en algo que le distingue y ser reconocido por ello? Sin embargo, ¿por qué existe esa tendencia común a disimular nuestras pequeñas taras o defectos…? ¿Existe realmente el defecto? Tener «defectos» o diferencias (físicas o intelectuales) ¿es una barrera? ¿O tan solo es una oportunidad, una dificultad que superar?, algo de lo que aprender, de lo que disfrutar…

Ser «diferente» fortalece y enriquece, no sólo a uno mismo sino a todo el que está alrededor. Esas capacidades distintas aportan y enriquecen a la sociedad y por lo tanto aportan y enriquecen de igual manera a las empresas porque en realidad las entidades, las empresas, las pequeñas y grandes compañías, son micro mundos, micro sociedades en las que se repiten los patrones de la vida en sociedad.

Que la RSE se detengan como base en la discapacidad es un gran paso. Si además las empresas lo hacen, no sólo por cumplir las normas, sino por convicción de que la normalización de la discapacidad es rentable en todos los aspectos, entonces estaremos avanzando socialmente. Estoy convencida de que llegará un momento en el que las empresas pasen de preguntarse ¿por qué tengo que contratar a personas con discapacidad? A preguntarse ¿y por qué no? ¿Qué me estoy perdiendo por no incorporar a personas con capacidades diferentes en mis equipos?

Es una espiral virtuosa: la sociedad puede ser un espejo para las empresas y las empresas para la sociedad. Si a nivel personal normalizamos la discapacidad y creemos firmemente en que todos tenemos un talento y las mismas oportunidades para desarrollar y compartir, a nivel empresarial se dará de forma casi inconsciente. Si desde nuestro entorno laboral, nos dan la oportunidad de experimentar esa igualdad de condiciones y esa capacidad para hacer las cosas de diferente manera, es un valor que lo interiorizaremos también en nuestro terreno personal.

Escribir esta pequeña reflexión me ha permitido detenerme aún más en pequeños detalles que tienen que ver con la RSC y la normalización de la discapacidad; en la relación que existe entre las empresas y la discapacidad y la discapacidad y las empresas. Ya no es sólo una cuestión

de inclusión laboral o como posibles beneficiarios de su acción social, es también una visión de cómo la empresa interactúa con la discapacidad como clientes o usuarios, como inversores, como proveedores, como un grupo de interés a tener en cuenta ¡o incluso en la accesibilidad de sus productos o servicios! la usabilidad, como a mí me gusta llamarlo ¿Quién no se ha beneficiado de una rampa, de un letrero o de un picaporte práctico en un momento dado sin necesidad de tener una discapacidad? Las cosas fáciles, son fáciles para todos… ¿Por qué no hacerlas con ese fundamento desde el principio? Suele ocurrir que pensamos en estas cosas cuando en nuestro propio puesto de trabajo o nuestra vida cotidiana nos vemos limitados temporalmente por alguna circunstancia… en este sentido a todos nos vendría bien conocer algunos datos sobre la discapacidad sobrevenida; nuestra vida, nuestra rutina, puede **dar un vuelco en cualquier momento. No es que la discapacidad sea un «problema de otros» es algo a lo que todos estamos expuestos… todos.**

Cuando la vida de alguien cambia y se expone a circunstancias inesperadas, cuesta confiar en que hay otras maneras de hacer las cosas, otros caminos para seguir siendo útiles.

En general estamos condicionados y nos guiamos en exceso por las normas, por los estándares que, se confunden en muchas ocasiones, por lo que creemos que tiene que ser. Hay muchas maneras de hacer las cosas, otros caminos para seguir siendo útiles. Como todo en la vida es cuestión de tener la información necesaria y adecuada y de desarrollar empatía hacia los que nos rodean. Si tenemos información, esquivamos prejuicios, nos deshacemos de etiquetas y clichés.

Aunque queda camino por recorrer, es verdad que hemos evolucionado mucho. Ahora, afortunadamente, estamos más acostumbrados a ver por la calle a personas con capacidades diferentes, sillas de ruedas, implantes cocleares… Ahora el síndrome de down, la parálisis cerebral no son tan desconocidas. Poco a poco los espacios se hacen o se transformas más accesibles.

En mi opinión, una vez más, **la educación es una pieza clave**. Si los niños desde pequeños tienen información sobre la discapacidad, conviven o conocen a niños y adultos con discapacidad serán capaces de verlo con naturalidad, con empatía y respeto. De esta manera no necesitarán campañas de concienciación sobre integración social o laboral al ser adultos porque ya lo tendrán claro y evolucionarán y crecerán con ello.

Con este avance desde el ámbito educativo, los empresarios del mañana contratarán a las personas, más allá de si van en silla de ruedas, si tienen mermada su visión o necesitan alguna adaptación para desempeñar sus funciones, sencillamente porque sus talentos se adecuarán a los objetivos marcados, porque esos futuros empresarios, miembros de recursos humanos, gerentes… serán conscientes de la propia naturaleza de ser útiles que tenemos todos.

La educación también forma una pieza fundamental a la hora de que los jóvenes con discapacidad accedan de igual manera a ciclos formativos, carreras o estudios especializados que les permitan desarrollar y potenciar sus talentos y habilidades; esta formación les facilitará acceder a puestos o prácticas de trabajo o donde puedan desarrollar y llevar a cabo sus vocaciones profesionales en todos los niveles. La accesibilidad de los centros y las universidades y por supuesto las familias deben ir alienadas también en esa corriente, tanto en el refuerzo de esa integración o normalización en las aulas por parte de docentes y familias, como en el esfuerzo de los padres de arriesgar y apoyar a sus hijos con discapacidad para que emprendan ese vuelo formativo y profesional a pesar de los miedos emocionales y económicos de que pierdan ayudas o beneficios. Desde aquí, hago un llamamiento personal: padres y madres de jóvenes con discapacidad, el mejor regalo que podéis dejarles es que puedan realizarse como profesionales, sentirse útiles y

volar académica y profesionalmente… ¡Esa es la mejor retribución! A través del empleo y de la formación, se consigue la verdadera inclusión social de cualquier persona, con o sin discapacidad. Es condición humana sentirse útil, es un derecho natural.

Es latente que los perfiles que se están demandando actualmente y cada vez más en un futuro próximo requieren, aparte de cualificación específica, una gran capacidad de adaptación al cambio, autodesarrollo y positividad. Sin duda estos valores y actitudes están muy alienadas con las que se desarrolla ante una discapacidad, incluso, en algunas ocasiones, ciertas discapacidades pueden convertirse en ventajas para ciertas funciones (por ejemplo, las personas con autismo tienen una precisión en matemáticas o programación extraordinaria).

También es una buena baza la importancia que está cobrando en el mundo laboral y social la transformación digital. Las nuevas tecnologías permiten que la comunicación, la formación y la información sea mucho más accesible para todos y especialmente para las personas con discapacidad y esto facilita también la integración laboral.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas. Es importante que las empresas crean de verdad en estos beneficios para impulsar la igualdad en las contrataciones, que sepan las ventajas que pueden tener la incorporación de personas con discapacidad, es necesario informar y formar a las empresas sobre las capacidades de las personas con discapacidad y la adecuación de los diferentes perfiles.

Es crucial que exista esta sensibilización y también es decisivo el cómo se hace: no sólo por cumplir legalmente, porque esté bien visto, porque nos de prestigio, desde el paternalismo o la caridad, sino por la sencilla razón y convicción de aprovechar esos talentos, por aprovechar el potencial de un importante porcentaje de la población activa, teniendo en cuenta siempre las necesidades y objetivos de cada entidad y por supuesto, partiendo de las mismas oportunidades de sueldo, de crecimiento profesional y personal y desde una filosofía y política de empresa sostenible. Creo firmemente en los curriculum ciegos, en los que prime ante todo la capacidad profesional, el cómo y quién esté detrás es lo de menos, hombre, mujer, persona con o sin discapacidad.

Desde hace más de diez años tengo la suerte de trabajar en la Fundación Atresmedia en la que además de otros proyectos, trabajamos por la normalización de la discapacidad. En esta línea nos enfocamos en la formación de personas con discapacidad para que puedan formar parte de los equipos de trabajo del sector audiovisual y en sensibilizar a la sociedad y al propio sector en la discapacidad. Nuestro objetivo: impulsar esa inclusión laboral y potenciar la visibilidad de la discapacidad en los medios de comunicación como algo cotidiano, en un sentido natural y normalizador. Sin duda los medios juegan también un papel decisivo en la imagen de la discapacidad. Si algo no sale en la tele, parece que no existe y depende del enfoque que se dé a un tema, así calará en la opinión pública, en las familias, en los profesores, en los empresarios, en los directores de recursos humanos… en cada uno de nosotros. Por eso me siento orgullosa de, a través de mi labor en la Fundación, poder aportar nuestro granito de arena en esta normalización y visibilidad.

En definitiva, es un trabajo conjunto de todos, de la sociedad en general y también de las propias personas con discapacidad y sus familias. Las personas con capacidades diferentes creo que tenemos la bonita responsabilidad o mejor dicho la OPORTUNIDAD de ayudar a los demás a entender que todos somos iguales y todos somos diferentes al mismo tiempo.

Para mí triunfar en la vida, llegar a lo más alto… Ya seas mujer, hombre o vivas en el país que te haya tocado vivir… triunfar… Es realmente disfrutar de lo que haces… Hacer de tu día a día una pasión y que se convierta en una corriente positiva no sólo para ti sino también para el que te rodea… Amar lo que haces…ya sea siendo bombero, cajera de supermercado, jefa de policía, banquera médico o periodista… da igual lo que hagas… Si lo haces con ilusión, con convicción y amor… Entonces has triunfado. Todos somos realistas de lo que podemos o sabemos hacer y de lo que no… ¡Pero cada uno de nosotros! Tengamos o no discapacidad evidente.

Dentro de la RSC es importante que prevalezca la filosofía de que todos, todos, tenemos derecho a las mismas oportunidades y todos tenemos talentos que compartir. Es mucho más gratificante y productivo dar valor a lo que tenemos, a lo que podemos hacer, a nuestras habilidades que quedarnos anclados en lo que nos falta, en lo que no podemos hacer… y así crecí yo, diferente pero igual. El universo nos suministra capacidades infinitas, somos nosotros los que decidimos sacar provecho de ellas, o no.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA VISIÓN DE 360 GRADOS

TERESA PALAHÍ JUAN
Secretaria General Fundación ONCE

La sociedad civil es ahora mucho más fuerte, más exigente y sabedora de su fortaleza, una fortaleza capaz de cambiar las cosas y de crear un marco nuevo de relaciones con todas y todos aquellos que decían trabajar para la ciudadanía.

La ciudadanía de hoy nada tiene que ver con la de antes de la crisis. Los ciudadanos y ciudadanas sienten una gran desafección hacía casi todo aquello que representa el modelo de sociedad previo al 2008.

Y es aquí donde viene el gran cambio: «**la ciudadanía no quiere que se trabaje para ella, sino que se trabaje con ella».**

Las nuevas tecnologías han empoderado a la sociedad civil, han propiciado nuevas formas de organización social y de control tanto de lo público (administraciones, partidos políticos, etc.) como de lo privado (empresas).

Por eso las empresas deben entender, que El Cliente ya no quiere que se trabaje para él, sino con él. Quiere ser parte activa del devenir de los productos y servicios que se le prestan y compartir, además, valores con las compañías que se los suministran.

La Responsabilidad Social Corporativa, que durante los últimos 20 años ha sido parte fundamental de la **excelencia empresarial**, se ha desnaturalizado. No podemos seguir hablando de transparencia, buen gobierno y otros conceptos similares, porque ya están superados.

Además, la sociedad ha puesto muchos de estos conceptos en cuarentena, pensando en que la falta de esos valores empresariales es lo que ha provocado la gran crisis económica.

Por eso es necesario que las empresas estén en constante revisión de sus valores y procedimientos y linearlos con el entorno social, y conseguir que todas las actividades de la empresa conecten, en un momento u otro, con los valores y preocupaciones vitales de los ciudadanos y ciudadanas (clientes), y generar de esta manera, un retorno de credibilidad y confianza.

La credibilidad y la confianza son los dos grandes valores que consolidan el posicionamiento y el liderazgo de una empresa.

En definitiva las empresas requieren de directivas y directivos con una visión de 360 grados, siendo el epicentro la propia empresa. El gran reto de la RSC en las empresas de nuestro país es lograr que la ciudadanía tenga el conocimiento necesario de la realidad de su trabajo y

valores, con el fin de crear ese vínculo emocional que trasciende la imagen de marca y genera una relación cómplice entre la empresa y la ciudadanía.

Dentro de la Responsabilidad Social, la mayoría de las grandes empresas de nuestro país se apoyan en las fundaciones. La labor social de las fundaciones en España ha supuesto durante los últimos años de la crisis una red de seguridad para millones de ciudadanos. Las ocho mil fundaciones distribuidas por todo el territorio nacional han hecho posible que los fines sociales de cada una de ellas hayan llegado a cada rincón del país. Siempre lo he dicho: «Donde hay una necesidad, hay una fundación».

Pero, igual que las empresas, las fundaciones se enfrentan al reto de conectar con la sociedad civil donde desarrollan su trabajo. Es la única manera de que los fines fundacionales de cada una de ella se cumplan con toda su fortaleza, y den sentido a muchas de las políticas de acción social que desarrollan las empresas, a través de sus propias fundaciones u otras.

Pero en todos estos procesos de legitimación social, la Comunicación tiene un papel determinante. Por todo esto es fundamental entender la comunicación, no ya como una herramienta estratégica, sino como la única manera de legitimar el trabajo de las fundaciones y la RSC de las empresas.

Debemos ver el fenómeno de la comunicación con unos ojos diferentes a lo que viene siendo tradicional. Hasta ahora la comunicación ha sido entendida como el establecimiento de unas relaciones fluidas con los medios de comunicación, lo cual está bien pero no deja de ser solo una parte de una comunicación eficaz. La comunicación es un acto de inteligencia emocional y para tener éxito se necesita una visión de 360 grados de nuestra sociedad.

El trabajo de cada fundación no es aislado, es transversal a toda la sociedad y por lo tanto se hace necesario levantar la vista a la hora de crear políticas de comunicación que conecten perfectamente con el entorno.

Sin lugar a duda, por lo menos para mí, en los nuevos tiempos tenemos que pensar la comunicación en clave de **«Comunicación Social»** Qué como la define, Arturo San Román Ferreiro, especialista en RSC y Comunicación Social, la Comunicación Social son **«todas aquellas actividades encaminadas a conectar con los valores y preocupaciones vitales de los ciudadanos y ciudadanas, y que generan un retorno de credibilidad y confianza en el emisor».**

Si se me admite esta definición, estaremos de acuerdo en que el mero hecho de que las actividades de una fundación tengan repercusión en los medios de comunicación, aun siendo necesario, no es suficiente para generar credibilidad y confianza en los ciudadanos.

Debemos articular una forma de relacionarnos con el entorno social y una de las más eficaces es la creación de «**espacios de conocimiento informal».** La relación de las fundaciones con las Administraciones y con la ciudadanía es, en la mayoría de los casos, una relación excesivamente formal y tan encorsetada que lleva a un conocimiento superficial de la labor que se desarrolla y de lo que realmente aporta al tejido social. Crear espacios de conocimiento informal es una manera de acercar a la sociedad la verdadera dimensión de los valores fundacionales y de que éstos calen en las diferentes audiencias, generando empatía y reconocimiento.

Las grandes fundaciones, corporativas desarrollan unas políticas de comunicación muy activas. Todas ellas cuentan con excelentes departamentos de Comunicación, apoyados generalmente por los departamentos de Marketing y Publicidad, con lo que consiguen generar una buena imagen social de la marca. Sin embargo, generar una imagen social no significa generar conocimiento entre los ciudadanos.

El gran reto de la Comunicación en las grandes fundaciones de nuestro país es lograr que la ciudadanía tenga el conocimiento necesario de la realidad de su trabajo y valores, con el fin de crear ese vínculo emocional que trasciende la imagen de marca y genera una relación cómplice entre la fundación y cada ciudadano y ciudadana. Todo ello desde el principio de «trabajar con los ciudadanos, no para los ciudadanos».

Conseguir esto significa legitimar el trabajo de cada fundación y desterrar todos los mitos negativos y la desconfianza que todavía se percibe en gran parte de la sociedad, cuando se habla de RSC y fundaciones.

IGUALDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

María Marta Pastor
Directora de Ellas Pueden y Sin Género de Duda en RNE

Todos y todas sabemos que en temas de igualdad de género aún queda mucho camino que recorrer. Está claro que se ha emprendido la senda de la igualdad, en los distintos estamentos de la sociedad, pero también es evidente que solo con trazar esa senda no basta y hay que andar ese camino hasta llegar a la meta.

La empresa, desde luego no ha quedado al margen, y bien por puro convencimiento en algunos casos, como por no quedar fuera de las tendencias que marca el mercado, van ajustando, desde luego de una manera mucho más lenta que lo que debería ser, sus acciones de Responsabilidad Social Corporativa a la igualdad entre hombres y mujeres.

No obstante, y como a la fuerza ahorcan, y perdonen esta expresión, pero en temas de igualdad de género, viene que ni pintado, porque la voluntariedad ya sabemos que no lleva a casos de éxito en políticas de género, las empresas han adoptado dentro de su RSC acciones de diversidad de género, igualdad y de no discriminación, y de hecho aquellas empresas que se han sumado a la RSC en igualdad, han sido rápidas en comunicarlo, porque digamos, que «conviene quedar bien» ante la sociedad, y las mujeres empiezan a representar un gran segmento del mercado de consumo.

Desde luego hay que destacar que en muchos casos estas políticas de RSC e igualdad no se han hecho con los elementos necesarios, con las herramientas necesarias, con las personas adecuadas con perspectiva de género, y han dado lugar a acciones de Responsabilidad Social Corporativa sobre Igualdad, digamos de atrezzo, donde les ha bastado con escribir algunos manuales, dar algunas estadísticas, impartir conferencias esporádicas sobre el tema, pero que no han llegado a profundizar en los problemas que encontramos en las empresas donde no se trabaja a fondo la RSC y la igualdad.

Una situación curiosa, ya que estamos hablando de empresas, es decir organismos de carácter privado o público, cuyo fin es conseguir los mayores beneficios y los mejores resultados, y a estas alturas, después de mil estudios, después de cientos de testimonios de economistas de prestigio, todos y todas sabemos que las empresas que se han visto obligadas por ley a cumplir requisitos de igualdad de género en todos sus escalones, y que han llevado a cabo una Responsabilidad Social Corporativa de verdad, incluyendo acciones sobre igualdad de género eficientes, han tenido mejores resultados económicos y se han posicionado en la cima de los mercados.

Quizás el error principal en las políticas de RSC e Igualdad aplicadas en las empresas ha radicado en centrar estas acciones, estos planes, fundamentalmente en las mujeres. En primer lugar, dejando a ellas la responsabilidad de organizar esas acciones, es decir ya no siendo diversas en origen, y en segundo, desde luego, enfocando esas acciones solo, o primando, a las mujeres de las organizaciones. La realidad nos dice que, en la mayoría de los casos, tanto en las empresas como en otros niveles de la sociedad, el problema de la desigualdad no lo plantean las mujeres, sino los hombres que discriminan, que construyen los techos de cristal y los muros de corbatas, que fomentan los horarios infinitos e irreconciliables con la vida personal y familiar, que acaparan los puestos de dirección, y que en definitiva dejan fuera a las mujeres de la promoción y de la carrera profesional.

Por eso esas políticas de RSC e igualdad no están terminando de dar los frutos necesarios, ya que están desenfocadas y dirigidas, precisamente al colectivo de mujeres, que ya, desde hace tiempo tiene muy claro lo que quiere, que no es otra cosa que se cumplan los derechos que están ampliamente reflejados en nuestra constitución y desde luego en la Carta de los Derechos Humanos.

Además, hay otros temas que conviene dejar claro, y es que situar la responsabilidad de la igualdad en una empresa, en un solo departamento como el de RSC, dejando al margen todos los demás, es otro de los graves errores, que planean sobre esta historia.

Dejar la Igualdad en la empresa, que desde luego es un derecho fundamental de las trabajadoras, en este ámbito de la RSC, supone una distracción y una desviación de la realidad. Todos y todas sabemos que las normas de RSC en cualquier empresa no son vinculantes, como si lo es el convenio, o el estatuto de los trabajadores. Dejar que los derechos de las mujeres en la empresa se ubiquen en lo social, en las recomendaciones sobre responsabilidad social deja a la mujer bastante vulnerable, cuando de lo que estamos hablando es de salario, condiciones laborales, vacaciones, permisos de maternidad, conciliación etc., etc. Por ejemplo, una de las cuestiones que se abordan para combatir la brecha salarial es la transparencia en las retribuciones, algo que desde luego siempre está fuera de los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa.

Los indicadores de contratación en la empresa siguen siendo altamente preocupantes y dejan claro que los estereotipos y los roles sexistas están muy vivos en las empresas. El 30 por ciento de los empresarios sigue prefiriendo contratar a un hombre en su empresa. El 57,6% de los empresarios hombres está convencido de que siguen existiendo empleos más adecuados para hombres y mujeres y as mujeres constituyen el 96% de las personas que reducen su jornada para dedicarse al cuidado de menores y ancianos. Estos datos nos dicen entre otras cosas, que la Responsabilidad Social Corporativa necesita incorporar acciones dirigidas específicamente al varón, que es, a día de hoy el que tiene, aun la capacidad de decidir en el ámbito empresarial.

Así que entiendo que la RSC debería centrarse en las empresas, en el trabajo de concienciar al hombre, y no tanto a la mujer, emprendiendo acciones encaminadas a hacer comprender al varón, por ejemplo un cambio de actitud en sus relaciones con las mujeres, que ya no permiten la desigualdad por razón de género, enseñarles a respetar y sumarse a las reivindicaciones de las mujeres contra el sexismo imperante, y a tomar posiciones públicas sobre este tema frente a otros compañeros que se resisten y siguen discriminando. Fomentar, también en el ámbito de la empresa, porque no, la parte afectiva y sensible del hombre, y poner en valor lo dañino y nocivo que es someterse al aislamiento emocional que viven los varones fruto del estereotipo, fomentar desde la empresa, desde esa RSC, las relaciones de los hombres con los hijos y las hijas,

implicándose directamente en su cuidado y educación, y no siendo un suplente, en el mejor de los casos. Hay muchas facetas que trabajar desde la Responsabilidad Social Corporativa en los hombres, que hasta día de hoy sigue sin hacerse.

La RSC es cosa de dos, de hombres y de mujeres. Nosotras creo que lo tenemos bastante claro, ahora la empresa ha de realizar esas acciones pues de otra manera todo lo que se haga se quedará corto y no dará los resultados deseados.

Ya decía Aristóteles que la Virtud puede enseñarse, pero ¿a quién estamos ensañando esa virtud dentro de la empresa? ¿a los hombres o a las mujeres?. El sujeto de ese aprendizaje ha de ser él, que es el que no se ha enterado aun de que el mundo ha cambiado, y que las mujeres, en la empresa y en cualquier otro ámbito quieren su sitio en igualdad de oportunidades y de derechos. Ese debe ser el foco de la nueva responsabilidad social corporativa, en igualdad, por supuesto de lo contrario, estaríamos en un caso claro de oxímoron.

LOS ODS GENERAN RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LA DISCAPACIDAD Y LA ECONOMÍA INCLUSIVA

Fernando Riaño Riaño
Director de RSC, Comunicación y Relaciones Institucionales de ILUNION
Presidente de la Junta Directiva de FORÉTICA

Algunos meses antes de la adopción de la «nueva agenda global de desarrollo» un medio de comunicación internacional publicaba la reflexión, en forma de artículo, donde se venía a decir que si bien la sede de la ONU en Nueva York no era muy conocida como cuna de la revolución, la cumbre en la que se adoptaría la nueva agenda de desarrollo podría indicar el comienzo de algo revolucionario.

Han transcurrido más de dos años desde la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Fue un hito histórico, un paso crucial desde la perspectiva de una agenda global de sostenibilidad (Agenda 2030), que además de los 17 objetivos, incorpora 169 metas que impactan y suponen una hoja de ruta para las organizaciones y las políticas públicas. Es también la primera vez que desde un enfoque, global y holístico, existe una agenda y unos objetivos compartidos con el firme propósito de «no dejar a nadie atrás».

Los ODS llevan implícitos, sobre todo, muchas oportunidades. Son oportunidades de colaboración y aportan sentido práctico para mejorar la vida de las personas. También abren puertas a las generaciones futuras y promueven el impacto social, ambiental y de buen gobierno. Y, por supuesto, generan oportunidades para que las empresas desarrollen nuevos modelos de negocio, y para gestar una economía inclusiva. En definitiva, los ODS establecieron ante nosotros toda una hoja de ruta en forma de responsabilidad corporativa, en forma de retos y desafíos.

Los ODS son realmente relevantes como garantía de la inclusión y del desarrollo de las personas con discapacidad. Es por eso, que los compromisos históricos sobre discapacidad contenidos en los ODS son tan importantes. Además de su llamamiento para que «nadie se quede atrás», el documento final reconoce —entre otras realidades— que más del 80% de las personas con discapacidad vive en la pobreza.

También incluyen explícitamente 11 veces «la discapacidad y las personas con discapacidad relacionados con la educación, el crecimiento y el empleo, la desigualdad, el acceso a los núcleos de población; así como la importancia de que existan datos y haya un seguimiento y evaluación de la agenda. En estas referencias, aspectos como el empleo, la formación, o la accesibilidad son también elementos inherentes a los objetivos, y se convierten en esenciales a la hora de propiciar nuevas oportunidades de vida y un mundo mejor para todos, incluidas las personas para quienes —debido a causas geográficas, sociales, políticas, económicas, o personales— lo tienen más difícil.

Creo que para el buen fin de la agenda y de los objetivos habría que reforzar, al menos, tres aspectos: la difusión y formación sobre la Agenda 2030 y los logros de los ODS para las personas con discapacidad, la promoción de una colaboración activa entre las partes interesadas sobre los ODS con miras a crear un mundo mejor para las personas con discapacidad (un objetivo, como país, podría ser el de que España lidere, y sea referente en este campo; conocimiento y capacidad no falta), o la inyección de recursos y programas de colaboración (incluyendo la perspectiva pública y privada para llevar a cabo diferentes iniciativas, y donde el enlace entre la Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad puede resultar de gran ayuda desde la perspectiva de al análisis y el reporting de objetivos.

En términos de oportunidad y de competitividad, organizaciones como Forética dejan patente en sus informes desde hace años que sostenibilidad y competitividad forman parte de la misma moneda. La responsabilidad social y la sostenibilidad suponen una oportunidad histórica para alinearse con las demandas sociales actuales. No sólo a la hora de operar, sino en la posibilidad de generar cambios desarrollando nuevos productos y servicios o llegando a nuevos mercados donde la demanda —en términos de sostenibilidad— sigue creciendo. La *Business and Sustainable Development Commission* cifra en 12 trillones de dólares anuales hasta 2030 y la creación de 380 millones de puestos de trabajo, la oportunidad de desarrollar modelos de negocio sostenibles e inclusivos.

Desarrollo inclusivo

Cumplir con la ambición de no dejar a nadie atrás será imposible sin un cambio en la forma en que pensamos sobre los costes y beneficios del desarrollo inclusivo. La inclusión es un concepto que tiene que ver con los Derechos Humanos, y algo que beneficia a todos. Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo estimó que si las personas con discapacidad tuvieran igual acceso al empleo que la población general, el producto interior bruto de algunos países de bajos y medianos ingresos podría aumentar hasta en un 7%.

Otro ejemplo más reciente y concreto es el estudio *«La creación de empleo para personas con discapacidad en Colombia»*, elaborado por PWC en colaboración con la ONCE y la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (OISS). El trabajo llega a la conclusión de que, en el supuesto de que Colombia ajustase su mercado laboral al nivel de inclusión y productividad que hay en España (comparable en términos de población, con grandes similitudes culturales y un fuerte vínculo empresarial) y suprimiera las brechas entre personas con y sin discapacidad en Colombia (teniendo en cuenta las diferencias estructurales en tasas de actividad y productividad), el impacto económico de dichas medidas podría llegar a los 6.883 millones de euros, un 2,62% del PIB.

En definitiva, la responsabilidad y la inclusión son rentables; y son rentables para todos. Destacar en este caso el ejemplo del Grupo Social ONCE; donde ya se ha pasado del think tank al action tank, y se han puesto en marcha dos iniciativas empresariales en Colombia de la mano de sus lavanderías industriales (Medellín y Bogotá), que replicarán el modelo de éxito llevado a cabo en España. Colombia ya conoce un nuevo modelo de trabajo inclusivo, un modelo de empleo para personas con discapacidad (todo tipo de discapacidades), un modelo alineado con los propios objetivos de desarrollo sostenible y referente mundial para la economía inclusiva.

Algunas de las organizaciones referentes o líderes en sus ámbitos de actividad en el mundo (Harvard, MIT, World Economic Forum, empresas) ya están trabajando en estrategias y programas que tienen como eje principal el crecimiento inclusivo y la economía inclusiva. Todo ello, entendido como elementos de crecimiento, competitividad e innovación para todos. Otro

ejemplo; durante el último Foro de Davos, lo social, el «Business to Society, y la economía inclusiva también tuvieron su protagonismo, en un lugar donde —hasta no hace mucho— sólo había espacio para la economía en sentido estricto y tradicional.

Todo lo relativo a la gestión y estrategia en las organizaciones respecto a la responsabilidad corporativa, el gobierno corporativo, el impacto de los ODS —también respecto a las cuestiones sobre la discapacidad— requiere de un compromiso firme y manifiesto por parte de la alta dirección de las organizaciones, que debe convencer, facilitar el acceso a los medios necesarios y hacer seguimiento en última instancia, a las personas y equipos que deben gestionar el proyecto en cuestión. En proyectos de empleo, al equipo de Recursos Humanos; en proyectos de Diseño para Todos, al equipo de Desarrollo de Producto, I+D; Operaciones, Compras…, según cada caso. Y este mismo compromiso para las administraciones públicas.

Los ODS, las tendencias, la estrategia y el futuro (también el presente) van por ahí. Hace unos días, Larry Fink, CEO de BlackRock, el administrador de activos independiente más importante del mundo, publicaba su carta anual dirigida a los CEOs de las organizaciones en las que BlackRock inverte. Tres comentarios a la carta que lleva como título «Un sentido de propósito»: Por cuarto año consecutivo Larry Fink, hace una llamada (más allá de la recomendación) a las empresas para que desarrollen estrategias de largo plazo, que logren beneficios económicos sin perder de vista su fin social, considerando que los aspectos sociales y el gobierno corporativo son elementos inherentes de la estrategia.

También afirma que las empresas que no tienen un propósito social último no pueden desarrollar todo su potencial (en línea con la propuesta de Michael Porter, Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility (2006), y Creating Shared Value (2011). Porter habla del propósito (más allá de la económico) de las empresas y de cómo persiguiendo este propósito desarrollan capacidades internas e innovación que les lleva a conseguir mejores resultados.

Y en tercer lugar, el hecho de que el mayor inversor del mundo pide a las empresas que tengan un papel más social y afirme que numerosos gobiernos se muestran incapaces de abordar determinados retos de cara al futuro, nos confirma que estamos ante una gran oportunidad para la sostenibilidad, para lo social y para la discapacidad, y donde España puede ser un caso de referencia y referente para el mundo.

Proyectos como el del Grupo Social ONCE, (ONCE, Fundación ONCE, el proyecto empresarial de ILUNION) y entidades como el Comité español de representantes de personas con discapacidad (CERMI), así nos lo confirman. El trabajo desarrollado por dichas entidades es el mejor activo y ejemplo, o como diría Don Santiago Ramón y Cajal, «la religión de los hechos».

Alinearnos con la agenda global de la sostenibilidad 2030 consiguiendo además contribuir a la solución de retos sociales como la desigualdad, la discapacidad, el empleo y en definitiva con los 17 objetivos de desarrollo sostenible, es una senda y una estrategia donde las administraciones públicas (en sus diferentes manifestaciones) y las empresas tienen todo un camino repleto de oportunidades para las alianzas y de colaboración (en línea con el ODS 17).

De todos depende, y para todos serán los impactos positivos; ODS, discapacidad y economía inclusiva; retos, desafíos y oportunidades. Todos tenemos aquí un papel y una responsabilidad. Dicho de otra manera, de igual modo que el liderazgo será socialmente responsable (o no será tal), y las empresas serán mucho más sociales (o no serán), las estrategias empresariales, la innovación, o el crecimiento de las organizaciones y países serán inclusivos, o no serán, ni cumplirán su función.

TRAS LOS NÚMEROS ESTÁN LAS PERSONAS, A LAS CUALES DEBEMOS SITUAR EN EL CENTRO DE LA ACCIÓN POLÍTICA, SOCIAL Y ECONÓMICA

Juan Antonio Segura Lucas
Director General de Fundación Cepaim
Vocal de la Comisión Permanente de EAPN España
Vocal de la Junta Directiva de la Plataforma de ONGs de Acción Social

De acuerdo con el último informe sobre el estado de la pobreza y la exclusión social correspondiente al periodo 2008-2017[1], podemos comprobar que la recuperación de las secuelas de la crisis económica y de valores está siendo solo en términos macroeconómicos, pero no alcanza a las personas, a las familias y a los barrios.

Aunque desde la anualidad 2014 el índice de riesgo de pobreza y exclusión social se ha reducido en España un 2,6%, en la anualidad 2017 aún nos encontramos con 12.338.187 de personas, equivalentes al 26,6 % de la población residente en España que está en riesgo de pobreza y/o exclusión social, lejos de los objetivos que nuestro país se había propuesto en el marco de la estrategia europea 2020, en la cual se perseguía una reducción de entre 1,4 y 1,5 millones de personas que viven en esta situación en el periodo 2009/2019. Más de 3,2 millones de personas viven en pobreza severa, es decir, habitan en hogares cuyo total de ingresos por unidad de consumo es de 355 € al mes. Por otro lado, más de la mitad de la población española (Un 53,3%) tiene dificultades para llegar a fin de mes.

El informe viene a desmontar varios **«mantras»** que hemos ido escuchando reiteradamente a lo largo de estos años, tales como que «la pobreza y la exclusión social se corrigen con el empleo», mensaje que no es completamente cierto cuando un 14,1% de las personas empleadas en España se encuentran en riesgo de pobreza y exclusión social, poniéndose de manifiesto el crecimiento del empleo precario y la reducción de los salarios. O que «La pobreza se corrige con crecimiento económico», algo que tampoco se ha acreditado como cierto, cuando hemos crecido a tasas del 3% del PIB y los niveles de pobreza y exclusión social no se han visto recortados; dato que acredita que PIB y reducción de las tasas de pobreza no siempre van de la mano.

El informe pone de manifiesto diversas evidencias que nos conducen a la reflexión y fundamentalmente a la acción. Nos encontramos ante una pérdida de renta real de la población española, la brecha entre la población más rica y la más pobre se expande, hay un claro empeoramiento de las condiciones de vida de las personas más pobres de nuestra sociedad, la desigualdad entre

[1] 8.º Informe 2018. El Estado de la Pobreza, seguimiento del indicador de pobreza y exclusión social en España 2008/2017. Red Española de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social. EAPN.

mujeres y hombres crece, hay colectivos, como es el caso de las personas inmigrantes y refugiadas que están sufriendo con mayor crudeza las consecuencias de la crisis, la desigualdad entre las personas y los territorios sigue creciendo de forma dolorosa. **¿Entonces, dónde han quedado las personas? ¿para quienes ha finalizado la crisis?**

Como magníficamente refleja en una de sus viñetas **Andrés Rábago García, «el Roto»,** las cuales suelen analizar la realidad social mejor que las propias palabras, la economía se olvida de las personas en demasiadas ocasiones: **«tras los números están las personas, pues que se aparten»**. Pero las personas no nos podemos apartar, es imposible crecer exclusivamente en términos económicos si mantenemos las desigualdades, la pobreza y la exclusión social. Es urgente y necesario abandonar los modelos económicos basados en el mero crecimiento y sustituirlos por un nuevo modelo de economía que apueste por el desarrollo inclusivo, en donde las empresas, las organizaciones y las instituciones se vinculen con las actuaciones que actúen frente a las desigualdades.

El Crecimiento mide cifras, balances, cuentas de resultados empresariales, datos económicos, número de empresas. El crecimiento solo en términos económicos no es sostenible, ni inteligente, ni integrador, por el contrario es coyuntural. Mientras que el desarrollo, integra personas, recursos endógenos, capacidades, relaciones, iniciativas económicas, sociales, culturales, medioambientales, opiniones, diversidad, innovación, responsabilidad social, transformaciones. Un nuevo modelo de economía basada en generar desarrollo territorial inclusivo se debe centrar en generar y distribuir la riqueza, es sostenible, inteligente e integrador.

Las situaciones de pobreza y exclusión social no pueden ser vistas como una realidad que les afecta solo a las personas que las sufren. Debemos ser muy conscientes que nos afectan colectivamente, convirtiéndose el objetivo de su abordaje y reducción en una responsabilidad social compartida, en una inversión para el conjunto de la sociedad, para todos los actores sociales presentes en el territorio: instituciones públicas, tejido empresarial, organizaciones sociales y ciudadanía.

No obviemos que la pobreza, la exclusión social, el desempleo, la desigualdad y otras lacras de nuestra sociedad, también tienen su origen en las políticas económicas, fiscales, urbanísticas, culturales, educativas y sanitarias. Si queremos incidir en su transformación, también debemos modificar e incidir en la definición, planificación y desarrollo de estas políticas, no solo desde los servicios sociales.

Es curioso que cuando hablamos de datos de crecimiento macroeconómico los vinculamos siempre con la política económica, mientras que cuando hablamos de pobreza, exclusión social y desigualdad, lo relacionamos con los servicios sociales, como servicios que actúan de forma asistencial con la población más vulnerable de nuestra sociedad y no como políticas que actúan frente a la desigualdad en beneficio colectivo.

Es necesario que sepamos visualizar la diferencia entre un balance empresarial positivo basado en el mero crecimiento económico y otro que se fundamente en un modelo de desarrollo inclusivo sostenible. Este último incorpora los principios y valores de la responsabilidad social empresarial, tanto a nivel interno, como externo y permite avanzar hacia una nueva conceptualización de territorios socialmente responsables, aquellos donde las personas, las instituciones, las organizaciones y las empresas, apuestan por un desarrollo integrador, sostenible e inteligente. Tal modelo debe incorporar de forma equilibrada y voluntaria los diferentes retos y objetivos que se presentan a nivel social, económico, cultural, y medio ambiental; debe propiciar, desde

el gobierno local, la participación e implicación de la ciudadanía, la colaboración y la relación entre los actores diferentes, presentes en el territorio, en el abordaje de los retos que afectan al mismo, apostando por la ciudadanía, la igualdad, la diversidad, la gobernanza, la cohesión social, la pertenencia y la convivencia como objetivos.

La responsabilidad social territorial supone otra forma de gobierno que desarrolle su rol de agente favorecedor de relaciones entre todos los actores sociales, superando e integrando sus clásicos roles normativo y prestador de servicios. Supone una nueva cultura territorial, un nuevo modelo empresarial, de organizaciones sociales, de ciudad y, por consiguiente, de gobernanza territorial, a la vez que de gobernanza global.

Un nuevo modelo en donde las organizaciones sociales que integran el tercer sector de acción social que sitúan a las personas en el centro de sus actuaciones y servicios, son capaces de sumar a sus más que acreditados niveles de responsabilidad social externa, la interna, con políticas de igualdad, conciliación, diversidad, formación continua, voluntariado, ética, transparencia y buen gobierno, aplicando coherencia entre el nivel externo y el interno, pues la responsabilidad social no la tienen integrada en el ADN, es necesario acreditarla con políticas concretas.

Si queremos avanzar en estos nuevos modelos de economía inclusiva, de responsabilidad social territorial, es necesario profundizar en otras fórmulas de relación entre las estructuras del primer sector (Administración Pública), segundo sector (empresas y organizaciones empresariales) y el tercer sector, representado por las organizaciones de acción social sin ánimo de lucro, generando experiencias económicas integradoras, con interés social, denominadas de cuarto sector. Ello implica el desarrollo del trabajo en red, entendido como otra forma de fomentar las alianzas de actores diversos, trabajando juntos a nivel comunitario, desde la responsabilidad social compartida.

El trabajo en red es una forma innovadora de articular respuestas a los retos sociales, contando con la capacidad y la decisión libre de todos los actores públicos y privados con presencia en un territorio. Es una forma de avanzar desde la mirada particular de la realidad, hacia la construcción de una mirada colectiva y de unos objetivos comunes; una forma de compartir, generar interdependencias y poner en relación, en clave de igualdad, capital conocimiento, metodologías, recursos e infraestructuras en un determinado espacio territorial.

Actuar en red implica trabajar en común, en alianza, evitando la fragmentación en la intervención, la sectorialización y el aislamiento de los recursos y los actores, creando un escenario de corresponsabilidad entre todos: instituciones públicas, empresas, organizaciones sociales y colectivos diversos.

Es urgente que avancemos en la necesaria vinculación de la dimensión económica con la social; objetivo que emerge como un reto a tener en consideración por parte de las empresas a presente y futuro, desde la responsabilidad social que les van a exigir sus grupos de interés. Se trata de conjugar los objetivos sociales, con los económicos, siendo capaces de impulsar una nueva economía inclusiva que se sitúe al servicio de las personas y de los territorios y no al contrario; que preserve y proteja el medio ambiente, como bien común insustituible, como escenario en donde las personas nos ubicamos, nos relacionamos y desarrollamos. Los proyectos empresariales y organizacionales que a futuro sean sostenibles, serán los que sean capaces de conjugar la viabilidad económica con su proyección social, la vinculación con el territorio y con las personas que lo habitan. Las empresas y organizaciones del futuro, serán sociales o no serán.

Es fundamental apostar por la participación activa de los vecinos y vecinas organizados en la configuración y desarrollo del propio territorio. Es precisamente la disposición de cauces de participación en la gestión de los asuntos públicos, en la defensa de los intereses colectivos y en la conformación de los espacios comunitarios lo que permite hablar de una ciudadanía empoderada, socialmente responsable, comprometida con el bien común, autónoma y resiliente.

En el actual contexto de desigualdad y exclusión social debemos activar la ciudadanía hacia **un nuevo modelo de acción social con la comunidad** que nos permita **dejar de ser meros espectadores, para convertirnos en actores protagonistas del cambio**, poniendo en valor las diferencias y la diversidad, como una de las principales riquezas que atesoramos.

Una acción social transformadora, basada en la participación, en la motivación y el sentido de pertenencia de la población con su comunidad, implica dar valor, espacio, reconocimiento y protagonismo a las capacidades que atesoramos todas las personas. Supone dejar de depositar la exclusiva responsabilidad del cambio en el Estado, en las administraciones o en sus profesionales, para situar el origen de las nuevas respuestas en la ciudadanía y en sus organizaciones representativas.

Los territorios pueden crecer económicamente, sin contar con quienes los habitan, pero si queremos que se desarrollen, deberemos contar con la participación y el protagonismo de la ciudadanía organizada, conocedora de sus potencialidades, de sus limitaciones y capacidades.

La Responsabilidad Social territorial debe ser impulsada con políticas y medidas de apoyo, de sensibilización, divulgación e intercambio de buenas prácticas, formación y cooperación público/privada, tanto desde las administraciones públicas, como desde las universidades, las empresas, los sindicatos y las organizaciones sociales.

Es necesario avanzar en alianzas de actores diversos, hacia un nuevo modelo de país, integrado por territorios diversos y socialmente responsables, desde una apuesta clara por un modelo de desarrollo integrador y sostenible que incorpore de forma equilibrada y voluntaria, los retos y objetivos sociales, económicos, culturales y medioambientales, propiciando la colaboración, la participación e implicación de la ciudadanía y del conjunto de actores sociales presentes en el territorio, desde los principios de diversidad, convivencia, igualdad, cohesión y justicia social. Necesitamos otra forma de gobierno, otra cultura empresarial, otro modelo de ciudad en donde la responsabilidad social no sea de un solo actor, sino del conjunto de actores y personas que configuran la diversidad de territorios que dibujan el rostro de nuestro país. Siendo conscientes que solo la visión global e integral de las cosas, de las personas, de los territorios y de los fenómenos sociales que en ellos se producen, nos aproximaran a la realidad, aunque sea apenas para rozarla.

Necesitamos el territorio local como espacio para la participación, la relación, el compromiso, la implicación y el encuentro entre las personas, las organizaciones, las empresas y las instituciones.

Necesitamos una ciudadanía dispuesta a **exigir** de la clase política, de los directivos de las empresas y organizaciones sociales **comportamientos basados en valores y principios éticos**, como la transparencia, la ética en la gestión, la honradez, la comunicación, el compromiso con el bien común, la justicia, el rendimiento de cuentas…, principios que deben regir el funcionamiento de los gobiernos a nivel político, de las empresas a nivel económico y de las organizaciones a nivel social. Necesitamos «**un mundo nuevo»** en donde abandonemos todo lo que nos aleje de la posibilidad de convivir, de crear, de cambiar, de participar, de relacionarnos, en definitiva de ser protagonistas.

LA EMPRESA QUE DEBÍA RESPETAR A LOS HUMANOS

Lucía Velasco
Vocal Asesora del Gabinete de la Presidencia del Gobierno
Experta en innovación social

La globalización no es ni buena ni mala. Según el Nobel de economía Joseph Stiglitz, todo depende de cómo sea gestionada.

El aumento de transacciones transfronterizas de bienes, servicios y flujos de capital ha conllevado una interdependencia económica creciente del conjunto de los países. Es lo que conocemos por globalización y, como bien sabemos, está sin gestionar. El sistema de gobernanza global que el mundo se dio tras la segunda guerra mundial ha quedado desactualizado frente a los nuevos actores y retos que tenemos por delante como sociedad.

El impacto en el empleo, en el comercio o en las rentas no ha sido suficientemente estudiado como para presentar datos concretos de sus bondades; sin embargo, gracias a la hiperconectividad sabemos suficiente de sus maldades. Sabemos que hay muchos derechos humanos que no son respetados cada día. Sabemos que hay ganadores y perdedores en este tablero. Sabemos que muchas personas no tienen voz para defenderlos. Ni voto para cambiarlos. No sabemos exactamente cuántas violaciones de estos derechos hay porque no existen cifras oficiales, pero la pregunta es: ¿Cuántas somos capaces de tolerar sin hacer nada al respecto?

La escala mundial en las operaciones comerciales y en la producción de bienes, se da, principalmente, a través de dos figuras: las empresas transnacionales (ETNs) y las cadenas de valor mundiales. El mercado no tiene límites y el volumen de poder que adquieren estas organizaciones, tampoco. Las diez multinacionales más grandes equivalen en valor combinado al producto interior bruto de los 180 países más pequeños del planeta (un grupo que incluye a Irlanda, Indonesia, Israel, Colombia, Grecia, Sudáfrica y Vietnam). Los expertos afirman que, a este ritmo de crecimiento, el mundo estará dominado por estos gigantes en una generación.

Para atraer las deslocalizaciones productivas de estas grandes empresas transnacionales, los países en desarrollo, con marcos jurídicos poco garantistas, ahogados por la pobreza, a veces recurren a técnicas de competencia feroz relacionadas con el abaratamiento de los costes. Es lo que se conoce como dumping: competencia desleal mediante la cual las empresas reducen costes aprovechándose de los bajos salarios y pobres condiciones laborales de un país menos desarrollado. El dumping social, medioambiental o de derechos humanos es por desgracia práctica habitual para avanzar. El crecimiento en estos países también tiene un coste, muchas

veces humano. Aunque no sea intuitivo, los mercados abiertos y la mayor competencia también pueden tener un efecto aún más pronunciado sobre la desigualdad a nivel nacional.

El desgobierno siempre ha perjudicado a los más vulnerables, porque siempre acaban gobernando la situación los más poderosos. ¿Por qué no lo cambiamos? Probablemente sea el mejor momento para hacerlo.

El sociólogo Manuel Castells hablaba de nueva era y proponía la construcción de nuevas formas de Estados basadas en los derechos humanos. Nuevo orden, nuevo desorden, nuevo tiempo, modernidad radical, modernidad líquida, posmodernidad, reglobalización, geopolítica de las fracturas, era de la ira, nuevo paradigma, segunda modernidad. Llamémoslo como queramos. Interpretémoslo como podamos. Lo que queda claro es que la globalización es el elemento que más ha afectado a los países, a las economías y a las personas en los últimos años. Se han cometido muchos errores durante este tiempo. Se han asumido muy pocas responsabilidades. Ni siquiera se puede hablar de reparaciones. En definitiva, en este nuevo tiempo la sociedad no se puede permitir dejar por el camino a ninguna persona. Ni a sus derechos.

Responsabilidad social corporativa (RSC) y derechos humanos

A menudo al tratar esta temática se presupone que corresponde al ámbito de la responsabilidad social corporativa velar por el cumplimiento de los derechos humanos. Aun siendo cierto que ambos conceptos incluyen en la ecuación a la empresa y su actividad comercial, la responsabilidad social es voluntaria mientras que los derechos humanos son otra cosa.

Indudablemente no puede haber empresa responsable que vulnere los derechos humanos, y ese probablemente sea uno de sus principales impulsores; el que a través de la RSC se puedan obtener ventajas competitivas por diferenciación positiva. Los derechos de los humanos no son algo que se pueda elegir. Su respeto no es algo que diferencie o que sume a la actividad empresarial. Son inherentes a nuestra condición. Las empresas, al igual que cualquier otro sujeto jurídico han de respetarlos.

El Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos ha agrupado en cuatro categorías[1] las violaciones de derechos humanos en el ámbito empresarial. Dependiendo de su relación directa o indirecta y teniendo en cuanta el tipo de actuación de las empresas se observan:

— Violaciones directas por parte de las empresas, sus directivos o su personal.
— Colaboración o establecimiento de negocios con gobiernos o autoridades que han utilizado los bienes, tecnología o recursos proporcionados por las empresas para cometer violaciones de derechos humanos.
— Suministro de información o apoyo logístico a las personas que han cometido las violaciones.
— Complicidad en la comisión de violaciones a cambio de inversiones en Estados o regímenes que vulneran los derechos humanos.

[1] Naciones Unidas. Corporate liability for gross human rights abuses https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/DomesticLawRemedies/StudyDomesticeLawRemedies.pdf

La mayoría de los casos que se dan bajo alguno de estos supuestos no resultan en sentencias condenatorias sino más por negociaciones extrajudiciales con las víctimas. Esta es otra de las dificultades añadidas para obtener datos fiables sobre la materia.

¿Quién se encarga de la relación de las empresas con los derechos humanos a nivel internacional?

La relación de las empresas con los derechos humanos se ha intentado enmarcar y encauzar con poco éxito. De hecho, la cuestión se ha venido abordando durante las últimas décadas.

Por hacer un breve mapa, en el ámbito internacional, dentro de Naciones Unidas y bajo el formato de Principios o Directrices, el instrumento actual más importante son los «*Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar»*. Junto con ellos destacan el *Pacto Mundial (Global Compact)* sobre Responsabilidad Social de las Empresas por medio del cual se invita al sector privado a colaborar con Naciones Unidas en la protección de los derechos humanos, del medio ambiente y a desarrollar relaciones laborales en condiciones justas y de igualdad; la *Declaración tripartita de principios de la OIT* (Organización Internacional del Trabajo) sobre las empresas multinacionales y la política social como las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales* y sus subsiguientes documentos. Finalmente y a nivel regional: la Recomendación del Consejo de Europa sobre los derechos humanos y las empresas (2016) o las normas europeas destinadas a tener un mayor control sobre las empresas transnacionales (Directiva 2014/95/UE de divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de grandes empresas y determinados grupos; y Reglamento UE 2017/821 por el que se establecen obligaciones de diligencia debida en la cadena de suministro son buenos ejemplos de las iniciativas comunitarias.

Así con todo, este es un sistema que permite que las víctimas sigan enfrentándose a barreras legales, financieras y de procedimiento que terminan convirtiéndose en verdaderos muros de acceso a la justicia. Observando la ineficacia de un sistema fragmentado y basado en el voluntarismo de las empresas y países, en junio de 2014, el Consejo de Derechos Humanos adoptó la resolución 26/9 sobre la elaboración de un instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre las empresas transnacionales (ETNs) y otras empresas con respecto a los derechos humanos. Se trata de un logro histórico después de décadas de discusiones e intentos fracasados en las Naciones Unidas. Este instrumento quiere mejorar a escala global la protección y realización de los derechos humanos. Puede contribuir a poner fin a la impunidad de las ETNs por las violaciones de derechos humanos cometidas en particular en el Sur, y garantizar el acceso a la justicia a las personas y comunidades afectadas por sus actividades.

Hace más de cuatro años que el proceso de negociación está en marcha. Hay razones ineludibles por las cuales hacer que este instrumento se convierta en una realidad.

Las personas

Se prevé que la población mundial aumente en más de 1.000 millones en los próximos 15 años. En 2030 habría 8.500 millones de habitantes en este planeta.

África es el continente que cuenta con la tasa de crecimiento demográfico más alta en sus principales regiones. Se espera un rápido aumento de la población, incluso si se reducen

considerablemente los niveles de fecundidad en los próximos años. Esta región desempeñará un papel esencial en cuanto a las dimensiones y la distribución de la población mundial en las décadas venideras. Afectará también a la mano de obra. Asia será el segundo continente que más contribuya al crecimiento de la población mundial, con una aportación de 900 millones de personas entre 2015 y 2050[2]. El sudeste asiático se enfrenta a una transición demográfica y a otro gran número de retos que incluyen, entre otros, el cambio climático. Su ingreso per cápita es uno de los que más rápido crecen del mundo, generando una disminución en su competitividad tradicionalmente asociada a los costes. América Latina y Caribe pasarán de los 633 millones de habitantes hoy a casi 700 millones en 2030. India seguirá creciendo y superará los 1.500 millones de habitantes. Ninguna de estas regiones destaca por sus grandes estándares en materia de derechos ni espacios jurídicos suficientemente desarrollados.

Es indudable que la ampliación de las tradicionales regiones productoras y consumidoras ha conllevado efectos positivos; entre ellos, la integración en el comercio mundial de los países en desarrollo, lo que ha generado una mejora relativa de sus economías. Según el Banco Mundial, desde 1990 el comercio ha ayudado a reducir a la mitad la cantidad de personas que viven en situación de pobreza extrema. Los países en desarrollo aportan la mitad del comercio mundial en comparación con el 30% de 1990.

En la otra cara de la moneda y según la OIT, están 40 millones de personas que en 2016 estuvieron sometidas a lo que se conoce como esclavitud moderna. De ellas, 25 millones pertenecen a trabajo forzoso. Esto significa que en el mundo hay 5,4 víctimas de la esclavitud moderna por cada 1.000 personas. 1 de cada 4 son niñas y niños. De esos 25 millones de personas atrapadas en el trabajo forzoso, 16 millones son explotadas en el sector privado; 4,8 millones de personas son víctimas de la explotación sexual forzosa; y 4 millones de personas se encuentran en situación de trabajo forzoso impuesto por el Estado. El trabajo forzoso afecta de manera desproporcionada a mujeres y niñas.

Millones de trabajadores se incorporarán al mercado laboral global al igual que lo harán millones de consumidores. La división internacional del trabajo va a ver modificada su distribución actual, y esto representa una nueva oportunidad para no repetir los errores del pasado.

Las empresas

De las 100 organizaciones más poderosas del mundo en términos económicos en 2016, casi el 70% eran empresas[3]. Esta cifra aumenta cada año reduciendo la capacidad de influencia de los países en favor de las grandes corporaciones transnacionales que se extienden a lo largo y ancho del globo. La responsabilidad que tienen estas organizaciones es incuestionable. De facto, su gran riqueza y poder están en el corazón de muchos de los problemas del mundo como la desigualdad o el cambio climático. La obsesión por el corto plazo y los resultados a toda costa, siempre mejores que los anteriores, parecen no tener límites. Las vemos pasar cual apisonadora lenta y pesada, inmutable, por encima de la naturaleza, las personas o las comunidades.

[2] Naciones Unidas. Población. http://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html

[3] Global Justice Now https://www.globaljustice.org.uk//news/2016/sep/12/10-biggest-corporations-make-more-money-most-countries-world-combined

Las cadenas de valor mundiales producen de forma compleja a través de combinaciones de inversión extranjera por parte de multinacionales en sus filiales en el extranjero como, principalmente, producción externalizada. Este fenómeno es especialmente llamativo en los sectores de uso intensivo de mano de obra. Son, según la OIT, los fabricantes sin fábricas, que se encargan de las actividades de gran valor añadido (concepción y diseño de un producto, así como desarrollo de la marca), y externalizan las actividades de fabricación, de escaso valor añadido, encargándolas generalmente a productores de países en desarrollo. Esta situación plantea desafíos para las políticas de comercio, empleo y desarrollo.

Los sectores que tradicionalmente han concentrado esta forma de operar han sido aquellos relacionados con las industrias extractivas, energía, construcción y textil. No obstante, esto también está cambiando. Como es conocido, actualmente, la concentración de poder se está haciendo especialmente evidente en el sector tecnológico. Los cinco grandes —Apple, Google, Microsoft, Facebook y Amazon— tienen una capitalización bursátil que oscila entre los 500.000 millones de dólares de Facebook y los 850.000 millones de Apple. Para hacernos una idea, si Apple fuera un país, tendría un tamaño similar al de la economía turca, holandesa o suiza. Pero todos somos conscientes que el poder no solo es económico. Google acapara el 88% de cuota del mercado de publicidad online. Facebook (Instagram, Messenger y WhatsApp) controla más del 70% de las redes sociales en teléfonos móviles. Amazon tiene el 70% de cuota del mercado de los libros electrónicos y en EE UU absorbe un 50% del dinero gastado en comercio electrónico[4].

Futuro del trabajo y el cambio tecnológico

El cambio tecnológico implica un aumento del uso, en los procesos productivos, de la digitalización, la automatización, los robots, la inteligencia artificial o la impresión 3D. Esto plantea cuestiones importantes para el futuro de las cadenas de valor mundiales y las empresas transnacionales, especialmente a la hora de crear y mantener empleos.

El futuro del trabajo conllevará nuevos escenarios productivos con fuerte presencia tecnológica. No obstante, teniendo en cuenta la vulnerabilidad de los derechos humanos y de las condiciones laborales en los países donde se concentra la deslocalización, no está claro que compense económicamente la sustitución de unos por otros. Lo que sí sabemos es que muchos de esos trabajadores digitales que inundan las plataformas, lo harán desde países en desarrollo que se incorporan a la economía digital.

Nuevas formas de trabajo que incluyen el trabajo bajo demanda o *gig economy*, así como toda una oleada de vulneración de derechos humanos 3.0. Las plataformas digitales aportan el enésimo cambio de paradigma de esta época. Planteamientos radicalmente diferentes en el consumo, en la propiedad y en las relaciones sociales y, también, en las laborales, aunque la legislación laboral en este caso vaya por detrás.

¿Cómo conseguiremos proteger a estos nuevos trabajadores digitales si no hemos sido capaces de hacer cumplir algo tan básico como los derechos humanos a las grandes empresas transnacionales —de las que conocemos su ubicación física y sus fábricas (sean o no propias)—?

[4] Cuando las empresas son más poderosas que países https://elpais.com/economia/2017/11/03/actualidad/1509714366_037336.html

EL CAMINO A SEGUIR

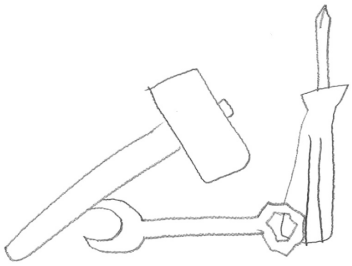
¿Qué papel deberían jugar los Estados para garantizar que las empresas domiciliadas en su territorio no cometan o contribuyan a abusos de derechos humanos en el extranjero? ¿La obligación de proteger los derechos humanos incorpora una obligación proactiva de diligencia debida por parte del Estado? ¿Tal obligación requiere brindar acceso a mecanismos judiciales y no judiciales para las víctimas en el territorio del Estado donde las entidades corporativas se encuentran domiciliadas? Estas son el tipo de preguntas que debemos resolver urgentemente.

Tras más de una década de reivindicaciones, hay encima de la mesa un proyecto concreto que se ha de impulsar. El borrador de instrumento jurídicamente vinculante en materia de empresas y derechos humanos es el próximo escalón en la protección de los más débiles. Debemos asumir la responsabilidad colectiva que tenemos y dotarnos de mecanismos efectivos para que se garantice el respeto a los derechos humanos. El primer pilar de los Estados es proteger los derechos humanos. Sin ellos no hay democracia. Sin ellos no hay Estado.

Estamos ante un nuevo tiempo para la globalización. Una oportunidad de construir la globalización que queremos. Es la responsabilidad del recambio generacional dejar atrás la idealización del beneficio a cualquier precio para entender que la riqueza se hace con las personas y para las personas. Las empresas han de respetar a los humanos. Y sus derechos.

6

DESDE LA CUENTA DE RESULTADOS



Responsabilidad fiscal. Elemento clave de la Responsabilidad social corporativa (Marta de la Cuesta). Reflexiones sobre la Inversión Socialmente Responsable (Francisco Javier Garayoa). De la maximización del beneficio al beneficio sostenible (Fátima Guadamillas y Pedro Jiménez). RSC y Creación de Valor: Redefinir el propósito (Ana López de San Román). La RSC como eje estratégico del gobierno corporativo: de los cuentos a las cuentas (Javier López-Galiacho). Liderazgo Responsable (Nita Macía). La RSC en el Nuevo Paradigma Empresarial (Enrique Martínez). RSE: alianza estratégica empresa y sociedad (Elena Ramallo).

Manida es la frase que relaciona la responsabilidad social con la voluntad de devolver a la sociedad parte de lo que ésta le ha dado. Otros consideran que la responsabilidad social es un mero elemento de márketing, que las entidades no adoptan estrategias de responsabilidad social por convicción, sino por mero utilitarismo.

Pasado el epicentro de este texto a nadie se le escapará que la responsabilidad social es mucho más que esto. Toda entidad que cuantifique su inversión real en responsabilidad social y evalúe los resultados que de ella obtiene constatará que la ecuación es muy favorable. Muchos son los sistemas que se vienen utilizando para cuantificar, medir y monitorizar las acciones de responsabilidad social, desde el criterio más universal y comúnmente extendido, la Global Reporting Iniciative (GRI), hasta los distintos certificados ISO, pasando por los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, la Declaración Tripartita de la Organización Mundial del Trabajo, los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, el Integrated Reporting (IR) (Informe Integrado), la AA1000 Accountability, la SGE 21 de Forética, las ISOs 26000:2010 (de Responsabilidad Social), la 9001:2015 (de Gestión de Calidad), la 14001:2015 (de Gestión Medioambiental), el Registro EMAS, la SA 8000:2014 (Social Accountability) o la IQNet SR10, son meros ejemplos de la sopa de letras a la que nos enfrentamos. Una variedad metodológica que muchas veces acaba por asustar a las entidades que se adentran en el mundo de la rendición de cuentas.

Tomemos el modelo que estimemos oportuno, si extraemos la Memoria Económica y la comparamos con los modelos de Memorias de Información no Financiera (o modelos de Memorias de RSE) todos nos conducirán a la misma conclusión: apostar por la responsabilidad social, introducir su modelo de gestión y crecimiento en nuestro concepto de empresa, sale muy rentable.

Conocer de cerca la responsabilidad social te lleva a concluir que creer en la misma se aleja de unos principios de «buenismo» en los que antaño se pensaba. Uno constata que dicho modelo de crecimiento empresarial y normativo, si bien en el corto plazo a un recién llegado le puede costar ver los resultados, su efecto multiplicador se dispara en el medio y largo plazo.

Pero más allá del «buenismo» y de la cuenta de resultados, la responsabilidad social es una cuestión de justicia social. Es apostar por un modelo de crecimiento integrador, es apostar por una estrategia «ganar-ganar», donde ganan: los ciudadanos, las empresas, las organizaciones, los trabajadores, los consumidores… en definitiva, el conjunto de la sociedad. Probablemente integrar de manera generalizada elementos de responsabilidad social en nuestros ciudadanos sea una de las mayores garantías para lograr la estabilidad de nuestras democracias y el crecimiento más sostenible de nuestras economías.

Recuerdo que mi primera intervención pública en materia de responsabilidad social. Consistió en cerrar un acto que visibilizaba las oportunidades que ofrecía la contratación de personas con discapacidad en una empresa. Me llegaba todo de nuevo, apenas llevaba dos días en el cargo, pero para intervenir me bastó con cerrar por cinco segundos los ojos, imaginar lo mucho que en una familia aporta una persona con algún tipo de discapacidad, pensar en lo que proyectan sus sonrisas, sus aganas de afrontar la vida para… empezar a hablar y concluir mostrando las oportunidades infinitas que proyectan en una empresa la contratación de todas estas personas con capacidades diferenciadas: el optimismo, el buen humor, la entrega, el sacrificio, la fidelidad… valores, principios, que acaban por hacer aún más grande la misión de la organización y por dotar a la misma de un valor que va mucho más allá de la mera cuenta de resultados.

«*Si pudiéramos saber primero en dónde estamos y a dónde nos dirigimos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo*». Abraham Lincoln.

RESPONSABILIDAD FISCAL. ELEMENTO CLAVE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Marta de la Cuesta González
Coordinadora Máster RSC y Sostenibilidad UNED
Presidenta de Economistas sin Fronteras

Los temas de fiscalidad responsable están siendo ubicados en las agendas, tanto públicas como privadas, de la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC/RSE). Hoy parece incuestionable relacionar la fiscalidad con la responsabilidad social. Así es apuntado desde la Comisión Europea en la Comunicación sobre la Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas (COM (2011) 681 final) donde se señala que las empresas deberían trabajar por implementar una buena gobernanza fiscal y a difundir la información relativa a la implementación de las normas sobre buena gobernanza fiscal.

Por su parte, la OCDE en sus líneas directrices para empresas multinacionales (2013) dedica el capítulo IX a las cuestiones relacionadas con la tributación. Señala textualmente: «Es importante que las empresas contribuyan a las finanzas públicas de los países anfitriones cumpliendo puntualmente con sus obligaciones tributarias. Concretamente, las empresas deberán cumplir con la letra y con el espíritu de las leyes y regulaciones tributarias de los países en los que operan. Cumplir con el espíritu de la ley significa entender y respetar la intención del legislador». También añade que las empresas deberán considerar el gobierno fiscal y la disciplina tributaria como elementos importantes de sus mecanismos de control y de sus sistemas de gestión de riesgos en sentido amplio.

En el escenario español, la estrategia de RSE aprobada en octubre de 2014 por el consejo de ministros recoge entre sus medidas y objetivos promover la fiscalidad responsable: «una actuación fiscal ejemplar, que reduzca las estrategias de evasión fiscal y la competencia desleal en este ámbito, garantizando tanto el cumplimiento de la normativa, como el comportamiento socialmente responsable».

Estas preocupaciones por la responsabilidad fiscal como parte de la responsabilidad social están en sintonía con la definición que la propia UE hace de la RSC y que se resume en el impacto del negocio de las organizaciones sobre la sociedad (Comisión Europea, 2011). En concreto la responsabilidad fiscal es parte de la responsabilidad económica de las organizaciones en cuanto que exige contribuir a la sociedad vía impuestos de forma acorde al valor económico real generado en cada territorio. Sin embargo, la globalización y las nuevas estructuras organizativas de la cadena de valor, los nuevos modelos de negocio, el avance de la economía digital, etc. han sido factores que han hecho más complejo delimitar dónde, cuándo y quiénes están generando valor económico susceptible de impuestos.

Los países en un afán por competir y atraer inversión extranjera han rebajado sus tasas impositivas y flexibilizado la relación con las grandes corporaciones instaurando convenios privados con algunas de ellas para atraer dicha inversión, en su mayoría opacos y que pueden dar lugar a prácticas poco éticas. Por eso surgen iniciativas para luchar contra la corrupción de algunos Estados y empresas y a favor de la transparencia (como es el caso de la industria extractiva). Estas iniciativas luego derivan en otras más avanzadas (promovidas desde la OCDE) que buscan desde los Estados combatir las malas prácticas empresariales que tratan de erosionar la base imponible de los grupos consolidados trasladando beneficios a jurisdicciones con nula o baja tributación, poco transparentes o muy flexibles con las empresas. Algunos ejemplos de estas prácticas están relacionadas con el uso de sociedades instrumentales en paraísos fiscales o la fijación de precios de transferencia en operaciones realizadas entre las empresas de un mismo grupo. La OCDE (2015) estima que estas prácticas generan a los estados una pérdida de ingresos de entre el 4% y 10% de su recaudación por el impuesto de sociedades (entre 100 y 240 mil millones de dólares estadounidenses).

Entre las diferentes iniciativas que han surgido en los últimos años para promover prácticas fiscales corporativas más responsables destaca el proyecto BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*, en castellano, erosión de la base imponible y traslado de beneficios) de la OCDE y el G-20. Este proyecto ha conseguido unir a más de 100 países, instituciones, y grupos de interés.

En un trabajo realizado en 2017 en la UNED en colaboración con el Observatorio de la RSC pudimos constatar, a través de entrevistas con expertos, que en el discurso sobre la contribución fiscal de la empresa se ha producido una evolución cultural positiva a mejor. Aspectos que una década antes eran totalmente aceptables ahora no lo son. La visión de que los impuestos no son un coste y la mayor presencia en la comunicación empresarial de que los impuestos deben contribuir a mejorar la sociedad se va imponiendo. La presión de los medios de comunicación y de la sociedad civil, así como la crisis de Estado Bienestar han contribuido a ello. De ahí la aparición del término responsabilidad fiscal, como parte de la responsabilidad social de la empresa.

Responsabilidad fiscal significa pagar impuestos en coherencia con el valor generado por la empresa en cada uno de los territorios donde opera. Por tanto, una empresa socialmente responsable fiscalmente debería huir por tanto de una planificación fiscal agresiva. El problema reside en cómo medir ese valor añadido. Las cadenas de valor tan fragmentadas que subyacen en los nuevos modelos de negocio dificulta enormemente esa tarea. Para facilitar este análisis fue propuestas en 2011 la Directiva aún no aprobada (CCCTB, *The Common Consolidated Corporate Tax Base*) que ofrece unas reglas a las empresas que operan en varias jurisdicciones para calcular sus beneficios sujetos a tributación en la UE en lugar de tener que tratar con diferentes sistemas fiscales nacionales. El objetivo de la futura Directiva no es tanto armonizar tipos impositivos entre los países miembros, algo que afecta a su soberanía nacional, sino crear más transparencia sobre la situación fiscal efectiva de las empresas en los Estados miembros creando una competencia fiscal justa dentro de la UE.

Responsabilidad fisca, al igual que responsabilidad social implica ir más allá de cumplir con la ley. Ante un mismo marco normativo las empresas pueden actuar de distinta forma y es ahí donde entra en juego la responsabilidad fiscal. Existe pues un espacio difuso entre cumplir la ley de manera estricta y lo que sería deseable y justo, por lo que más bien deberíamos hablar de cumplimiento responsable de la norma. No se trata de pagar más impuestos ni de evitar que los Estados utilicen incentivos fiscales, pero sí de que estos incentivos sean transparentes y de que la estructura operativa sea coherente con la estrategia fiscal de la empresa.

Por otro lado, el debate en torno a lo que es o no paraíso fiscal sigue abierto. Si bien la propia Administración no puede directamente considerar paraísos fiscales a determinados territorios con los que firma acuerdos de intercambio de información, conocer claramente los límites entre paraísos fiscales y otros «nichos fiscales», las ventajas regulatorias y operativas (que no fiscales) que justifican la presencia de la empresa en ellos, a través de filiales u otro tipo de establecimientos permanentes, es fundamental para entender y valorar bien la responsabilidad fiscal de una empresa.

Así pues, si la contribución fiscal de la empresa es parte de su responsabilidad social, ese compromiso exige cambios en algunas prácticas calificadas como fiscalmente agresivas y es necesario que las empresas rinda cuentas de ello en sus informes públicos. Pero surgen algunas dudas ¿dónde está el límite de esa información pública? ¿esta información que ya está siendo suministrada es completa y entendible?¿qué papel juega la administración tributaria en ese proceso de mayor acceso a la información que los ciudadanos tenemos derecho a exigir?

Conscientes de la mayor presión y exigencia social hacia esta dimensión de la RSC, las empresas ya han comenzado a reportar datos siguiendo algunas directrices como (*Total Tax contribution*) por motivos no son sólo reputacionales sino para atender a requerimientos legislativos más exigentes que afectan al gobierno de la empresa y a la transparencia financiera.

La *Global Reporting Initiative*, el principal marco para la elaboración de informes de RSC, y el *Global Sustainability Standard Board* han creado un Comité Técnico centrado en el fomento de la transparencia fiscal de las empresas con el fin de modificar algunos de los estándares existentes o crear un específico sobre impuestos y pagos a gobiernos[1]. También están surgiendo nuevas exigencias de información para poder evaluar la responsabilidad fiscal corporativa que se derivan de la entrada en vigor del informe país por país, establecido por la iniciativa BEPS. Por el momento esta obligación se centra en las comunicaciones entre empresas y Agencias Tributarias. Sin embargo, organismos internacionales como la UE están realizando avances para que esta información sea pública[2].

Pero en qué medida la información que están reportando las empresas es de calidad, es decir, es entendible, comparable, precisa, útil y relevante para la toma de decisiones de los grupos de interés de la empresa. Según los resultados del trabajo de (de la Cuesta-González et al, 2018), la información fiscal de las empresas del Ibex 35 deja mucho que desear sobre todo en indicadores fundamentales para poder mostrar la contribución de la empresa en cada uno de los países en los que opera. Llama la atención que los aspectos sobre los que existe más información son los relacionados con la información contable exigida o de interés para inversores: provisiones y contingencias fiscales existentes e información explicativa sobre los litigios abiertos con Administraciones Tributarias o las exigencias introducidas con las últimas modificaciones de la ley de sociedades de capital en lo que respecta a la responsabilidad del Consejo en el ámbito fiscal. Sobre esto último es importante que el consejo de Administración esté informado de los riegos

[1] https://www.globalreporting.org/standards/media/1711/gri-tax-disclosures-tc-terms-of-reference.pdf; fecha de acceso: 20 de marzo de 2018.

[2] El Parlamento Europeo aprobó el 4 de julio 2017 avanzar con una propuesta de directiva para que así sea. (http://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20170629IPR78639/las-multinacionales-deberan-informar-sobre-los-impuestos-que-pagan-en-cada-pais; fecha de acceso: 20 de marzo de 2018)

derivados de la estrategia fiscal y decida si quiere que su política sea más o menos agresiva. Además, no basta con reportar datos sino que es necesario explicar y acompañar la información cuantitativa de datos cualitativos que ayuden a la interpretación. A pesar de que en algunos sectores como el bancario, la información país por país es ya exigible legalmente y pública desde el 2014, se observa en las empresas analizadas del sector un incumplimiento generalizado. Por tanto, la legislación no es suficiente si no va acompañada de un seguimiento de su grado de cumplimiento o de consecuencias negativas en caso de no informar conforme a lo exigido, tanto desde los inversores como desde las autoridades competentes.

Por tanto, la información debería servir, no solo para exigir más información por parte de los observadores sociales y supervisores, sino sobre todo para comparar comportamientos empresariales, luchar contra el fraude, la elusión fiscal y la competencia desleal, y proteger a los inversores de futuros coste derivados de sanciones fiscales o a trabajadores de posible manipulación sobre los resultados empresariales.

Y eso exige seguramente definir y aclarar cuestiones técnicas con la Administración Tributaria y entre éstas para que la información sea comparable entre países. Hay que vencer miedos razonables sobre cómo se van a entender los datos fiscales por parte de los medios o de la sociedad o las dudas sobre el uso que de los mismas puedan hacer administraciones tributarias menos creíbles y las que afecten realmente a su sana competitividad. En cualquier caso los indicadores que se reporten necesariamente deberán ir acompañados de una narrativa que ayude a su entendimiento y evite manipulaciones o mala interpretación de los datos.

Creemos que los avances en comportamiento más sostenible y responsable en materia fiscal, es en gran medida, resultado de la configuración institucional de los sistemas nacionales y los usos, costumbres y, especialmente, leyes, normativas y reglamentos que influyen en el comportamiento de los agentes económicos. Las estructuras institucionales y las reglas del juego económico que se están autoimponiendo las autoridades fiscales de los países de la OCDE, y en concreto la propia UE, están ayudando sin duda a avanzar en transparencia y deberán permitir avanzar en exigir responsabilidades a las organizaciones en términos de su impacto sobre la sociedad.

Referencias

Comisión Europea (2011). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas (/* COM/2011/0681 final */). Recuperado de: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0681 (Fecha de acceso: 20 de marzo de 2018)

De la Cuesta-González, M.; E. Pardo y N. García-Torea (2018): «Adaptación de la información sobre responsabilidad fiscal a las nuevas exigencias informativas. Una aproximación al caso español», *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, DOI: 10.1080/02102412.2018.1511158.

OCDE (2013), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, OECD Publishing. Recuperado de: http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es (Fecha de acceso: 20 de marzo de 2018)

OCDE (2015). Nota explicativa. Proyecto OCDE/G20 sobre la Erosión de la Base Imponible y el Traslado de Beneficios. Recuperado de: http://www.oecd.org/tax/proyecto-beps-nota-explicativa-9789264263567-es.htm (Fecha de acceso: 20 de marzo de 2018)

REFLEXIONES SOBRE LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

Francisco Javier Garayoa Arruti
Director de SpainSif

Quisiera compartir algunas reflexiones personales sobre la inversión socialmente responsable, también denominada sostenible, como profesional totalmente vinculado con esta actividad en los últimos años, desde la dirección general de Spainsif, el foro de inversión sostenible de España.

El contexto en el que situamos a la inversión sostenible es el actual, el de la crisis financiera, que ha puesto de manifiesto la necesidad de asumir una filosofía de inversión basada en una mayor transparencia, una mayor presencia de valores éticos y una mejor y más amplia gestión del riesgo.

En primer lugar, para entrar en materia, es indispensable conocer lo que se entiende por inversión sostenible y responsable, que identificaremos por sus siglas ISR, siendo aquella que considera tanto criterios financieros (rentabilidad-riesgo, al igual que la inversión tradicional) como criterios de sostenibilidad (ambientales, sociales y de gobierno corporativo, que identificamos por sus siglas ASG).

Como referencia de autorregulación, que incorpora pautas sobre lo que son los productos ASG en España, tenemos la circular de INVERCO de aplicación de los criterios ASG en la política de inversión de las Instituciones de Inversión Colectiva, del 8 de abril del 2014 (accesible desde la web de Spainsif www.spainsif.es).

En cuanto al soporte regulatorio, concretamente para los planes de pensiones de empleo, en España, tenemos la reforma de Reglamento de Planes de Pensiones, del 1 de agosto del 2014, decreto 681/2014, artículo 69, que establece, para los fondos de pensiones de empleo, el deber de informar sobre la aplicación de criterios extra financieros en las inversiones. Se incorpora, por primera vez, el principio del «complain or explain» en materia de criterios de inversión ASG, facilitando la transparencia y la información (accesible desde la web de Spainsif www.spainsif.es).

Respecto a los fondos de pensiones de empleo, resaltar que son los impulsores de la ISR a nivel mundial y representan los mayores volúmenes de inversión ASG en el mercado español, fruto de la labor de las comisiones de control y de las gestoras de fondos de pensiones de empleo.

Para avanzar en las valoraciones de estas inversiones sostenibles, tenemos que definir lo que se entiende por cada una de sus líneas de enfoque, distinguiendo por áreas y su impacto financiero:

La ambiental —A—: Que afecta a respuestas ante incidentes relacionados con el medioambiente, al cumplimento normativo, a los objetivos de sostenibilidad en la gestión, el impacto

en la reducción de costes, la mejora de la eficiencia energética, los riesgos reputacionales y la minimización de los pasivos ambientales.

La social —S—: Que puede afectar tanto al lugar de trabajo, como a la seguridad de los productos y a su impacto, así como a las operaciones internacionales y los derechos humanos, correlacionándose con los menores riesgos políticos, reputacionales y normativos, a nivel nacional e internacional.

La de gobernanza —G—: Con tres enfoques: 1.- El de gobernanza y ética, relacionada con aspectos como la actividad del consejo de administración y su independencia, la compensación de los ejecutivos, la rendición de cuentas a los accionistas y la divulgación de políticas y procedimientos. 2.- El que afecta a la cadena de suministro, relacionado con aspectos como las alianzas con organizaciones que respetan los derechos humanos, las normas de seguridad y salud en el trabajo y el desarrollo económico con las zonas en las que actúa la organización. 3.- Relación con la comunidad, afectando a la obra social corporativa, al voluntarismo corporativo, el apoyo a las mujeres, los emprendedores, y la igualdad de oportunidades para acceder a los productos y servicios.

El sentido de los productos de inversión sostenible lo tenemos que buscar en su naturaleza, entendiendo que al igual que el consumo responsable, la ISR es una herramienta de promoción de las políticas responsables en las entidades en las que se invierte, ya que toma en consideración los intereses de las partes interesadas (trabajadores, consumidores, sociedad civil) y las organizaciones que las representan (sindicatos, organizaciones de consumidores y usuarios, ONGs, etc) y por ello, tienen un impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente.

Cuando se plantean las diferentes posibilidades de materialización de la ISR, pensando en los productos financieros, la solución es múltiple, ya que la ISR es una filosofía de inversión aplicable a todos los productos financieros: fondos de inversión, planes de pensiones individuales y de empleo, seguros de vida y ahorro, fondos de capital riesgo, así como los productos financieros básicos de ahorro.

Los productos de inversión socialmente responsable no son exclusivos para los grandes inversores institucionales, aunque actualmente representan un porcentaje mayoritario en todos los mercados, sino que la oferta alcanza al inversor particular, quién podrá encontrar este tipo de productos en el catálogo ofrecido por las oficinas de las entidades financieras.

La diferencia con respecto a los productos financieros tradicionales está en que se añaden criterios de sostenibilidad y el ejercicio de la propiedad activa, cuando esta es viable.

Otros productos con los que no hay que confundir la ISR son los solidarios, reconociendo el elevado valor de la filantropía.

La inversión sostenible es, ante todo, una inversión, e incorpora todos los componentes financieros de la misma, incluyendo el ánimo de lucro. Por contra, los productos financieros solidarios ceden parte de las comisiones a organizaciones sin ánimo de lucro, y no están condicionados a considerar criterios de sostenibilidad, aunque pueden darse ambas posibilidades, siendo un producto ISR a la vez solidario (cesión de comisiones).

Al igual que cualquier otra inversión, la ISR busca maximizar la rentabilidad y evalúa los riesgos relacionados, incorporando al análisis financiero tradicional los criterios de sostenibilidad a medio y largo plazo, así como los impactos que se derivan del tratamiento de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno.

Por lo que hemos mencionado, tampoco tiene nada que ver con la inversión especulativa, a corto plazo y enfoque exclusivamente financiero, sin atención a aspectos de sostenibilidad a largo plazo.

Si atendemos a las partes interesadas en este tipo de inversiones, se repiten las habituales; los accionistas, propietarios de activos y clientes financieros, que, como grupos de interés relacional, son los actores principales y han de tener acceso a la información de las distintas opciones de inversión, así como a los datos de las empresas a las que van a canalizar sus recursos, valorando la vertiente ASG.

El tratamiento de parte interesada sirve también para el tercer sector, como grupo de interés, con un enfoque en los impactos de las inversiones, incorporando una información holística de las mismas.

Tampoco podemos olvidar la comunicación con otros grupos de interés y sus expectativas respecto a lo que esperan de quienes gestionan las inversiones sostenibles.

Cuando nos referimos al análisis de los riesgos relacionados con la sostenibilidad, tenemos que recalcar que la triple vertiente ASG ha sido encuadrada dentro de los mal llamados riesgos extra financieros, enfoque que queda superado cuando se aplican estrategias de integración, alineadas con los indicadores financieros convencionales, enriqueciéndolos, quedando incorporados dentro de lo que conocemos por la «*performance*» rentabilidad-riesgo, siendo un principio siempre vigente en todos los mercados financieros.

Desde el enfoque práctico, cuando se menciona la aplicación de criterios de sostenibilidad en la selección de las inversiones, tenemos que detallar que existen distintas estrategias, siendo las más comunes las que excluyen inversiones en empresas por comportamientos contrarios a normativas internacionales y derechos básicos, los que se basan en la selección de las empresas que, una vez superado el análisis financiero, tienen una mayor valoración ASG, y aquellas que integran los criterios ASG en el análisis financiero tradicional. A estas estrategias hay que sumar la gestión activa accionarial, «*engagement*», y el ejercicio de los derechos de voto.

No quisiera avanzar sin aportar alguna reflexión sobre la rentabilidad de los productos ISR, en comparación con otros productos similares que no incorporan los criterios ASG en su análisis.

Salvando la casuística singular, y teniendo en cuenta que la rentabilidad de un producto financiero depende de muchos factores, podemos aportar alguna referencia basada en estudios académicos especializados, como es el caso del promovido por Deutsche Asset Management, que presento las principales conclusiones sobre más de 2000 estudios de investigación realizados por la universidad de Hamburgo, destacando que más del 90% de los estudios encontraban una relación no negativa entre los criterios ASG y el rendimiento financiero.

Un punto que genera confusión es la forma que tenemos de identificar los productos ISR, para lo cual tendremos que diferenciar los distintos soportes y vehículos de inversión.

En el caso de los fondos de inversión, podemos seguir la pauta de la política de inversión que cada fondo publica, que ha de incluir los aspectos de sostenibilidad (ASG), accesible desde el registro del regulador nacional, la Comisión Nacional de Valores en nuestro caso (CNMV), o podemos seguir las calificaciones de sostenibilidad de los proveedores de servicios ASG (en este caso, atendiendo a la metodología de cada uno de ellos).

En cuanto a otros productos de ahorro, la guía de contraste es el propio contrato, donde se han de mencionar los criterios de inversión sostenible (ASG).

Un avance importante para identificar los productos financieros ASG es la creación de certificaciones ISR, como el «Transparency Code» de Eurosif o los «label» de Novethic en Francia, que han servido de referencia para la certificación publica que rige en el mercado francés desde el 2015, a resultas de la Ley de Transición Energética, que podría ser un modelo a seguir en el mercado español de la ISR, dado que aporta transparencia y fiabilidad, sobre todo para el ahorrador e inversor particular.

En cuanto a los grandes inversores ISR, los institucionales, existe información respecto al rating de sostenibilidad de los fondos de inversión, índices de sostenibilidad de empresas cotizadas y certificaciones internacionales, que buscan aportar el máximo nivel de información para el inversor ASG, aunque aún sigue siendo un requerimiento general la mejora en la información y el nivel de transparencia.

Dentro de los índices de sostenibilidad destacamos el DJSI, que es un índice de referencia internacional que mide el comportamiento sostenible de las empresas en las dimensiones económica, medioambiental y social.

El índice DJSI World compara la misión en materia de sostenibilidad de compañías líderes en la recuperación ambiental, social y económica, incluyendo indicadores orientados hacia el futuro. Además, el DJSI evalúa diversos criterios entre los que se encuentra la gestión de la cadena de suministro, la ecoeficiencia operacional, la administración del producto, el desarrollo de capital humano, la integridad y seguridad de las personas, los procesos y los productos.

Como vemos continuamente, los mercados financieros se van adaptando a los cambios sociales y existe un consenso general respecto al momento de transición general en el que estamos, tanto en lo social como en lo ambiental y, en general, en lo económico, que engloba casi todas las actividades humanas.

Este proceso de transición lleva años manifestándose en el mercado de la inversión sostenible, con un desarrollo relevante en países vecinos de nuestro entorno europeo. Me estoy refiriendo, sobre todo, a Gran Bretaña, Francia y Holanda, entre otros.

Respecto al mercado español, la tendencia es la misma, pero de forma más lenta. En los últimos años, partiendo de cifras testimoniales, 80 millones de euros bajo gestión ISR en el año 2002 llega a alcanzar la cifra de 170.000 millones de euros en el año 2015 (ver estudio de Spainsif y Eurosif del 2015 www.spainsif.es).

Como dato significativo de la realidad del mercado ISR a nivel mundial, es relevante el facilitado por la organización UNPRI (United Nation Principles of Responsable Investment), que cuenta con 1709 signatarios que gestionan activos por valor de más de 62 billones de dólares, de los que 45 son españoles, un 2,63% del total (informe de UNPRI del 2016).

Mención singular merecen los compromisos medioambientales, sobre todo a partir del COP21, Cumbre del Clima de Paris del 2015, con una involucración clara de los agentes del mercado de la gestión de activos, de los grandes inversores institucionales, las entidades financieras y los propietarios de activos, llegando incluso al propio inversor particular, que se identifica y apoya este proceso de transformación económica y social.

En cuanto a la actividad financiera relacionada con la transición energética, destacamos la emisión de bonos verdes, ligadas a proyectos que contribuyan a la lucha por el cambio climático, que este año previsiblemente canalicen 150.000.- millones de dólares, con una estimación para el 2020 de 60 billones de dólares, según los datos de la Iniciativa de Bonos Climáticos (Climate Bonds Initiative).

Los ODS

A estas cifras hay que sumar los volúmenes de inversión relacionados con el cumplimiento de los ODS, 12 billones de dólares anuales de inversión privada hasta el 2030, según la Comisión de Empresas y Desarrollo Sostenible (creada en Davos en enero de 2016), a lo que hay que añadir la capacidad de canalizar inversiones sostenibles de los signatarios de los UNPRI, nada menos que 62 billones de dólares en activos gestionados.

Parece claro que la demanda se ha hecho patente en los mercados globales y, para facilitar que esta demanda potencial se encauce de forma efectiva y segura a través de los mercados financieros, la Unión Europea lanza su Plan de Acción en Finanzas Sostenibles, que arranca con dos propuestas legislativas presentadas el 24 de mayo del 2018, «sobre el establecimiento de un marco para facilitar las inversiones sostenibles» y «la divulgación de información relativa a las inversiones sostenibles y los riesgos de sostenibilidad». Los objetivos que se buscan con ese marco jurídico europeo son dos; dar estabilidad al sistema financiero y canalizar el ahorro hacia las inversiones sostenibles, atendiendo a la demanda que se genera.

Con todos estos datos, parece acertado confirmar que estamos inmersos en un proceso de transición a un nuevo patrón energético, que, sobre todo, genera incertidumbres derivadas de su incidencia en aspectos clave, como el transporte, los modelos de ciudad sostenible y recursos naturales, entre otros, condicionando los costes de las empresas e incidiendo en los riesgos y oportunidades para aquellas compañías a las que canaliza sus recursos un inversor ASG.

Para concluir, he reservado una mención especial a la educación financiera en aspectos de sostenibilidad, algo imprescindible desde la educación infantil a todos los niveles, y no solo la universitaria especializada, lo cual supone una implicación de todos, entendiendo que estamos ante un aspecto relacional de amplio calado y de maduración más lenta, aunque indudablemente necesaria.

El cambio de paradigma económico, hacia modelos de sostenibilidad, supondrá que determinadas prácticas financieras queden obsoletas y se potencien otras que compatibilicen y alineen los criterios financieros con los aspectos de sostenibilidad a medio y largo plazo, identificados hoy como ISR y que en un futuro serán identificativos naturales del mercado, no un apartado diferenciado.

DE LA MAXIMIZACIÓN DEL BENEFICIO AL BENEFICIO SOSTENIBLE —UN CAMBIO DESEABLE DE PARADIGMA—

PEDRO JIMÉNEZ ESTÉVEZ
Director de la Cátedra de RSC de la Universidad de Castilla-La Mancha

FATIMA GUDAMILLAS GÓMEZ
Profesora del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha

La idea primera idea que quiero transmitir es que la empresa debe moverse hacia un objetivo. No tener objetivos es equivalente a conducir un coche sin saber el destino. Es esencial pensar que la empresa debe tener objetivos. Es más, me atrevo a decir que podemos considerar a la empresa como un conjunto de personas y medios en busca de un o unos objetivos comunes. Así pues, los objetivos en las empresas dan cohesión y marcan la dirección del comportamiento y por ende, de la toma de decisiones.

Las funciones esenciales de los objetivos son las siguientes:

a) Ayudan a legitimar el papel de la empresa en la sociedad. Es decir, no es lo mismo que una empresa tenga como objetivo la fabricación de armas de alta capacidad de destrucción que una empresa que se propone vender y desarrollar aparatos médicos para diagnosticar el cáncer. Intuitivamente vemos que la sociedad puede percibir a cada una de las empresas de manera distinta.
b) Pueden legitimar determinadas actuaciones y que sean aceptadas o no por la sociedad, en función de los objetivos que se propongan las empresas.
c) Los objetivos proporcionan cohesión interna. Es decir, las personas que componen y se sienten integradas en una empresa se comportan y trabajan para conseguir el objetivo común propuesto.
d) Nos proporcionan estándares para la gestión. Pasado un periodo comparamos lo conseguido con lo planeado y sacamos conclusiones positivas o negativas para la gestión, según se consiga o no lo planificado.
e) Los objetivos son motivadores. Se suelen poner objetivos alcanzables pero que ayuden a mejorar. Si ponemos objetivos inalcanzables no serán motivadores, más bien desmotivarán. Si ponemos objetivos progresivamente mejores que los de periodos anteriores, guiarán a la empresa a ir mejorando año a año. Los objetivos ayudan a conseguir la perfección.

Llegados a este primer consenso, que la empresa no tiene sentido sin objetivos, debemos preguntarnos cuál es el objetivo a perseguir. Tradicionalmente se ha hecho el símil con la Teoría General del Consumo. Los consumidores eligen un producto y no otro porque maximiza su utilidad. Así pues, la empresa persigue como objetivo maximizar su utilidad marginal. Es

decir, el beneficio. Este es el objetivo que todavía hoy persigue y unifica a los integrantes de la mayoría de nuestras empresas: la maximización del beneficio. Ahora bien, esta propuesta de objetivo no ha estado exenta de críticas a lo largo de la historia. Entre estas críticas podemos señalar las siguientes:

1) ¿Qué beneficio maximizamos, el que se consigue a corto o a largo plazo? Si escogemos el corto plazo podemos tomar decisiones que comprometan la supervivencia de la empresa. Por ejemplo, si somos agresivos en las ventas y no damos un servicio post venta adecuado (para ahorrar costes), perderemos clientes. Los clientes no serán fieles si les fallamos en el servicio post venta.
2) ¿Qué beneficio maximizamos, el relativo (rentabilidad) o el absoluto? En caso de escoger el primero, debemos decidir si escogemos la rentabilidad sobre las ventas (margen), sobre la inversión (ROI), sobre los recursos propios invertidos (ROE), etc.
3) ¿Qué criterios de contabilización se tienen en cuenta? No es lo mismo tener un criterio de gestión de almacenes u otro. No es lo mismo escoger un criterio de amortización que otro. Si los coeficientes de dotación a la amortización son pequeños el beneficio será mayor pero podremos tener problemas para financiar la sustitución del activo una vez que esté amortizado. Esto quiere decir que pondremos la supervivencia de la empresa en entredicho de alguna forma.

Llegados a este punto podemos reflexionar si la búsqueda del beneficio máximo nos ayuda a hacer una buena gestión. Fijémonos entonces en las funciones del beneficio. Una primera función es la de servir de guía a las decisiones, por ejemplo de inversión. Es decir, haremos una inversión antes que otra o tomaremos una decisión de inversión antes que otra si nuestras expectativas de beneficio son mayores. Otra cosa es plantearnos si la decisión tomada es éticamente correcta. Por ejemplo, podemos decidir verter las aguas residuales al rio sin tratar porque nos produce más beneficio aunque no sea éticamente aceptable. También podríamos bajar la calidad sin bajar el precio para conseguir más beneficio pero estaríamos defraudando a nuestros clientes. No debemos olvidar que a nuestro alrededor se considera que hemos alcanzado el éxito cuando mejoramos el beneficio. Es decir, la segunda función del beneficio es una medida del éxito empresarial. A mayor beneficio más éxito conseguido, al menos a priori.

Las otras dos funciones que tiene el beneficio son de tipo financieras. Es decir, una vez presentado el beneficio contable ante los accionistas se decide cómo se reparte. Si se decide que se queda en la empresa para reforzar los recursos propios y así ayudar a la financiación de proyectos futuros o bien, si se decide repartir en forma de dividendos. Esto último ayuda a que nuestro precio de cotización suba en los mercados proyectando una imagen de buena gestión. Se llega a la paradoja de que muchas empresas reparten un gran porcentaje de su beneficio en dividendos a pesar de tener proyectos de inversión para los que deben pedir dinero a los bancos. Así, nos encontramos que podría evitarse el endeudamiento si no se repartiera dividendos pero no se quiere hacer porque las acciones bajarían de precio en el mercado y proyectaríamos una imagen de empresa mal gestionada.

Una crítica tradicional a la búsqueda de la maximización del beneficio que merece un tratamiento aparte es que hoy en día ya no coinciden en las mismas personas la propiedad y la dirección de la empresa. Es decir, los propietarios son los accionistas pero quienes toman las decisiones son los directivos profesionales que son contratados al efecto. En este caso nos encontramos que pueden divergir los intereses de los accionistas (máximo beneficio) con los de

los directivos (mejorar el salario, poder, prestigio, etc.) Así pues, los directivos podrían decidir por su cuenta perseguir sus propios objetivos y no los de los accionistas. Esto da origen a lo que se conoce como problemas de gobierno de la empresa y para resolverlos se necesitan algunos mecanismos de control de los accionistas sobre los directivos: control directo (consejo de administración, auditorias, etc.), sistemas de incentivos a los directivos por logros (beneficios) conseguidos o los mercados financieros y de directivos que actúan moderando el comportamiento oportunista del directivo frente al accionista.

Otra crítica muy importante y que merece la pena destacar aparte surge del razonamiento de Nelsol y Winter. Ellos nos dicen que la búsqueda del máximo beneficio es una ilusión, no se puede alcanzar. Proponen como alternativa un objetivo no racional sino político. Es decir, el beneficio surge de un proceso de negociación, regateo, ajustes entre todos los grupos que presentan interés en la empresa. A estos grupos se les denomina «stakeholders». ¿Quiénes son estos grupos? Por una parte están los internos: accionistas, directivos y trabajadores. Por otra parte están los externos: clientes, proveedores, acreedores, sociedad, Estado, etc. Cada uno de estos grupos quiere obtener algo de la empresa. En la medida en que lo consigan, el beneficio se verá resentido y el accionista perjudicado en el corto plazo (ya veremos que ocurre con el largo plazo). Por ejemplo, existe un conflicto intrínseco entre accionista y trabajador. En la medida en que los trabajadores consigan reivindicaciones salariales o sociales, el beneficio puede verse resentido. Ahora bien, los trabajadores pueden rendir más si consiguen vincularse más a la empresa, si tienen un mayor compromiso. Así pues, la aparente pérdida de beneficio a corto plazo por una mejora salarial o de condiciones sociales, de conciliación o laborales en general, pueden generar un mayor compromiso, una mayor productividad y por tanto, un mayor beneficio en el largo plazo.

De la misma forma podríamos analizar grupo por grupo de interés. Pero esto nos llevaría un nuevo ensayo de más longitud del que nos habíamos propuesto para este trabajo.

Tres características son las que presentan los grupos de interés: legitimidad, urgencia y poder. Estas variables no se presentan en todos los grupos y tampoco en la misma intensidad. En función de si se presentan o no, los grupos se pueden clasificar de tres maneras:

a) Cruciales: presentan las tres características. Por ejemplo, los accionistas.
b) Expectantes: presentan dos características. Por ejemplo, sería el caso de unos trabajadores bien organizados en sindicatos (poder) a los que les ampara el derecho laboral del país (legitimidad) y no se está cumpliendo en su plenitud.
c) Latentes: en este caso solo presentan una característica. Por ejemplo, el Estado tiene poder para subir los impuestos o cambiar la ley que regula el sector de la empresa en cuestión.

En función de todo lo anterior, la empresa debe clasificar y jerarquizar las reivindicaciones de cada uno de los grupos de interés. Atenderá en la medida que pueda los grupos que estén entre los cruciales y en segundo lugar los expectantes y los latentes. Hemos de pensar que en muchos casos el deseo de cada uno de los grupos es muy elevado y conlleva emplear medios económicos y financieros y éstos son limitados. No se puede atender todas las peticiones. Esto nos lleva a pensar que debemos buscar un beneficio satisfaciente y no máximo. O lo que es lo mismo, debemos tratar de maximizar el beneficio tratando de considerar como restricciones las reivindicaciones de los demás grupos de interés.

Así pues, entre las muchas definiciones de Responsabilidad Social proponemos la siguiente:

> «Actitud de la empresa ante las demandas de la sociedad y de los stakeholders como consecuencia de su actividad, a la valoración y compensación de los costes que ocasiona y a la ampliación de sus objetivos para incluir los de tipo social». (Guerras y López-Hermoso, 2003: 267).

En definitiva, podemos apreciar que tradicionalmente la empresa solo se preocupaba por hacer bien su actividad. Hoy en día parece que hay un consenso sobre el cambio de papel de la empresa ante determinados problemas de la sociedad: especulación, crisis, paro, polución, etc. Por tanto, hay en ciernes un cambio de paradigma, preocuparse por la actividad para la que fue creada la empresa no le exime de ciertas responsabilidades ante sus grupos de interés. Debe satisfacerlos para conseguir un objetivo en el que todos coinciden, la supervivencia de la empresa. Si los grupos de interés no colaboran, la supervivencia se puede perder y con ello todos los grupos pierden. Si los sindicatos insisten en subir los salarios sin subir la productividad la empresa puede cerrar y con ello se incumple la consecución del conjunto de reivindicaciones de todos los grupos de interés.

Finalmente, queremos concluir con las siguientes tres premisas:

1) La búsqueda del beneficio máximo es una condición necesaria pero no suficiente para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa y por ende, de su supervivencia.
2) Deben considerarse como restricciones al máximo beneficio las reivindicaciones de todos los agentes con intereses dentro de la empresa (los «stakeholders») en la medida que tengan o no, urgencia, legitimidad y poder.
3) Las acciones de Responsabilidad Social deben estar integradas en el plan estratégico de la empresa. Se justifica esta inclusión en la medida en que afectan al resultado de la empresa y sobre todo, a su supervivencia.

Llegados a este punto, proponemos que se sustituya el objetivo tradicional de maximización del beneficio por otro que sea satisfaciente para las partes interesadas («stakeholders»), o lo que es lo mismo, sostenible en el tiempo. Un gran beneficio en el corto plazo puede obtenerse a consta de tener insatisfechas importantes reivindicaciones de los grupos de interés que en cualquier momento pueden provocar la caída de la empresa. En definitiva, la maximización del beneficio lo calificamos de poco recomendable, cuando menos. Seguir insistiendo en perseguirlo a toda costa pondría en peligro la supervivencia de la empresa, lo que no es nada deseable. La supervivencia debe prevalecer ante todo, creemos que en esto hay un consenso generalizado.

RSC Y CREACIÓN DE VALOR: REDEFINIR EL PROPÓSITO

Ana López de San Román Alves
Consultora y docente de Responsabilidad Social, Recursos Humanos, Ética y Valores

«Hay que redefinir el propósito de las empresas porque de eso depende su progreso y su existencia en el futuro». M. Porter.

Parece que **hemos perdido de vista el propósito.** La verdadera finalidad del «progreso» es el desarrollo humano, pero hemos seguido adelante sin tener en cuenta que debemos actuar con responsabilidad.

El progreso se ha convertido en un fin en sí mismo, y como tal avanza a toda costa y a cualquier precio. El progreso sólo tiene sentido, cuando es un instrumento al servicio de la mejora del bienestar de la humanidad. Habría que preguntarse si podemos hablar de progreso en pleno siglo xxi cuando avanzamos en tecnología y retrocedemos en humanidad. Vivimos en un mundo con problemas, problemas comunes, globales, problemas de justicias social, medioambientales,… Y la solución es tarea de todos, desde empresas e instituciones hasta cada uno de nosotros.

En el actual contexto social y económico están surgiendo muchos movimientos a nivel global que pretenden una vuelta hacia el humanismo empresarial. Estos movimientos empresariales, son a su vez fuertes corrientes de pensamiento que comparten el mismo objetivo: «transformar el mundo». Surgen a partir de la Responsabilidad Social Empresarial como marco teórico/legal, pero incorporan aspectos que los diferencian y caracterizan. Quieren mejorar el futuro, crear valor y hacer que las empresas sean las mejores «para el mundo». Entre estos movimientos se encuentran: B Corporation, Concious Capitalism, Sustainable Brands o la Economía del Bien Común.

Todos trabajan para **lograr el progreso, pero de una forma verdaderamente humana y sostenible.** El objetivo es promover un cambio social positivo, involucrando a todos los entes sociales, como empresas e Instituciones, porque tienen un gran poder en la economía y en la sociedad. Las empresas están dando grandes pasos en este sentido, y aunque queda mucho por hacer, cada vez es mayor el número de empresas orientadas a valores que cambian la tiranía del cortoplacismo por un propósito social.

La Teoría de la «Creación de Valor Compartido»[1] de Porter y Kramer afirma que todo producto o servicio tiene impacto sobre una necesidad de la sociedad, y las compañías tienen que repensar y redefinir sus productos y sus cadenas de valor para satisfacer esas necesidades sociales. La generación de valor parece ser el paso siguiente, la evolución natural de la RSC. Todos los movimientos anteriormente citados trabajan para promover que las Organizaciones generen valor para sí mismas y para todos sus Grupos de interés.

Forética[2] señala que un enfoque empresarial orientado a la RSC tiene un impacto directo en un gran número de palancas de creación de valor para la Organización, como la mejora de los márgenes, el crecimiento orgánico, y la gestión de riesgos y costes de capital.

Crear Valor supone enfocar la actividad hacia lo que de verdad importa. La integración de la RSC en la Estrategia y en la cultura empresarial hace que las Compañías generen valor para sí mismas y para sus Grupos de Interés.

Creación de Valor para la Organización:

Para las propias Compañías, la Creación de Valor repercute en dos dimensiones principales:

— **Refuerzo de la Reputación de la Marca**. La reputación se ha convertido en un activo estratégico para las empresas. Las marcas que gozan de una buena reputación demuestran una capacidad diferenciadora para atraer inversores y retener clientes y empleados, a la vez que generan mayores niveles de satisfacción y fidelidad hacia sus productos y servicios. Tal y como señala Corporate Excellence[3], en la actualidad, la reputación corporativa es uno de los dos indicadores no financieros más populares en el mundo de las organizaciones. Los consumidores comienzan a elegir los productos o servicios de una empresa atendiendo a sus criterios de Responsabilidad para con sus empleados, con la Sociedad y con el Medio ambiente.

— **Reducción de riesgos**: para garantizar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, se hace necesario amortiguar los riesgos que el cambio climático, la amenaza de posibles sustitutos o una crisis en el Gobierno corporativo puedan ocasionar.

  Es necesario que las empresas comiencen a actuar en el corto plazo para mitigar el impacto de estos riesgos relacionados con la sostenibilidad. La **autorregulación** que supone la Responsabilidad Corporativa va más allá del mero cumplimiento de la ley. Los altos estándares de exigencia, en cuanto a excelencia en la gestión y a la transparencia, reducen los riesgos que supone un comportamiento imprudente.

Creación de valor para los Grupos de Interés:

La Creación de valor ha de dirigirse a todos los Grupos de Interés de la Compañía. Empresas como Nestlé han hecho de la Creación de Valor Compartido la propuesta de valor que lidera y abandera su empresa, aquello por lo que son reconocidos. Nestlé define en su web corporativa su visión de la Creación de valor:

[1] «Creating Shared Value» M.Porter y M.R.Kramer, Harvard Business Review, 2011

[2] Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España

[3] Informe «Approaching the Future», Corporate Excellence

> «Creemos que podemos crear valor para nuestros accionistas haciendo negocios de un modo que contribuya a abordar problemas a nivel global como local en las áreas de nutrición, agua y desarrollo rural. Esto es a lo que nos referimos cuando hablamos de crear valor compartido».

Sin duda, **los Accionistas** son uno de los Grupos de Interés sin los cuáles la Compañía no podría subsistir. La apuesta por la Responsabilidad y la sostenibilidad son la garantía de futuro que va a generar valor para los accionistas. El pensamiento a largo plazo y la apuesta por la ética y transparencia tendrán como consecuencia la disminución de los riesgos y el aumento de beneficios en la cuenta de resultados.

Los empleados: El equipo de colaboradores tiene que ser copartícipe y cómplice de la estrategia de Responsabilidad Corporativa. Es fundamental que todas y cada una de las personas estén alineadas y comprometidas con los valores de la empresa. Crear valor para los empleados es clave para retener y atraer el talento. Compañías como Starbucks han hecho de la Creación de Valor para sus empleados uno de los pilares de su estrategia. En Starbucks, los empleados son **socios** de la Organización. La formación es un elemento clave dentro del plan de desarrollo de Starbucks, por eso han hecho una apuesta revolucionaria: pagar los estudios Universitarios a sus empleados, se queden o no en la Compañía posteriormente.

Es muy importante la apuesta por la formación de los empleados también en criterios de Responsabilidad Social. Ellos son los primeros que tienen que conocer la importancia de integrar los criterios ASG en la estrategia corporativa, así como de que ellos también interioricen esta triple dimensión de la Responsabilidad Social: Ética, Social y Medioambiental. Hace falta un nuevo paradigma de profesionales que integren, al igual que las empresas, esta triple dimensión: un «talento responsable». El talento responsable es el de los profesionales con propósito, aquéllos para los que lo importante es formar parte de un proyecto que contribuye a hacer una empresa mejor, una comunidad más feliz e inclusiva y por lo tanto una sociedad mejor.

Los Clientes: En una nueva realidad empresarial, en la que el contexto socioeconómico cambia a velocidad de vértigo, las empresas tienen que anticiparse y cubrir las crecientes necesidades de los consumidores que demandan empresas comprometidas que integren la Responsabilidad Corporativa de forma clara en su cadena de valor y en sus decisiones.

Las nuevas generaciones quieren empresas con comportamientos éticos y responsables que den respuesta a los problemas de la sociedad actual.

Como ejemplo de Creación de Valor para los clientes, quisiera citar a **Calidad Pascual**[4]. Una de sus principales líneas de actuación es la de aportar salud y bienestar a la sociedad, a sus clientes. Así, en 2015, nace *Pascual Saludable* para impulsar la salud y el bienestar de las personas.

Los Proveedores: Los proveedores son socios del negocio y tienen mucha importancia para el correcto funcionamiento de la Compañía. Es importante que los proveedores de una Organización compartan con ella el compromiso con la responsabilidad y la sostenibilidad. Por esta razón, los proveedores tienen que firmar la adhesión al Código de Conducta, (es deseable que las Compañías cuenten con él). Pero más allá de la adhesión al Código tiene que existir una alineación con los Valores.

[4] http://www.calidadpascual.com/valorcompartido.html

Ben &Jerry´s[5] es un gran modelo a seguir en cuanto a la Creación de Valor para sus proveedores. Entre los objetivos sociales de la empresa están los de aumentar la compra de ingredientes y materias primas de proveedores que trabajan por la justicia social. Por eso, todos sus ingredientes provienen de Comercio Justo. Ben&Jerry´s cuenta con un programa llamado *Caring Dairy* que ayuda y forma a los granjeros para utilizar prácticas más sostenibles. La comunidad además se beneficia, porque Ben&Jerry´s apuesta por proveedores locales para todos sus productos.

El Medio Ambiente: Aunque directamente no es un grupo de interés, sí podemos generar valor y minimizar el daño que provocamos en el Medio ambiente.

Nuestro sistema económico está programado para exprimir los recursos naturales, y esto provoca problemas que se van agravando y ponen en peligro la continuidad de nuestra forma de vida. El mundo necesita adoptar soluciones que cambien nuestro sistema de producción y nuestra forma de entender el consumo. Esta transformación va más allá de una serie de adaptaciones técnicas. Exige un cambio estructural y global en el ámbito social, económico y político, para crear los cimientos de una civilización humana sostenible. Los esfuerzos han de dirigirse, no sólo a la reducción del daño y del impacto medioambiental negativo, si no a la compensación y a generar un impacto ambiental positivo con nuestras actividades. Empresas como *Ecoalf*[6] y *Patagonia*[7] están trabajando activamente en este sentido. Tratan de sustituir materiales dañinos o no renovables por otros *eco-friendly* para «no causar un daño innecesario».

La Sociedad: «La Responsabilidad Social es una obligación de la empresa hacia la sociedad que se articula como obligaciones concretas hacia los grupos que conforman la coalición empresarial y sus entornos específico y general» (Informe Final RSE UE, 2013).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Pacto Mundial[8], son una oportunidad para las empresas de generar negocio y, a su vez, de transformar el mundo. Las empresas, Instituciones y Organizaciones en general, están llamadas a trabajar por un objetivo común y Universal: la Agenda 2030. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible juegan un papel esencial, proporcionando a las empresas un marco universal y coherente para guiar sus contribuciones al desarrollo sostenible y crear valor compartido.

El nuevo paradigma empresarial, la economía de los intangibles, el Capitalismo consciente… sin duda, las grandes empresas a nivel mundial se están sumando al desarrollo sostenible y a la *creación de valor* como nueva forma de hacer negocios. Muchas analizan sus resultados en base al «Triple bottom line» (Elkington, 1998) o a los Criterios ASG (Ambientales, Sociales y de Buen Gobierno), ya que han entendido que es la manera de obtener retorno de una forma sostenible.

Para hacer realidad este cambio hay que trabajar para «normalizar» el término. Hay que democratizar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y convertirlo en un principio de responsabilidad personal individual, que viene a ser algo así como «hacer lo correcto», aprender a pensar y a mirar en las tres dimensiones de la Responsabilidad Social. Para que esto sea posible, la Responsabilidad Social tiene que incluirse en los planes de educación y formación. La RSC es una iniciativa para las empresas, que surge de forma reactiva por diversas crisis y preventiva de

[5] http://www.ben-jerrys.es/valores/como-lo-hacemos
[6] https://ecoalf.com/
[7] https://www.patagonia.com/
[8] http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

males mayores. Pero el objetivo es lograr que las próximas generaciones no tengan que hablar de RSC, porque el principio de responsabilidad está interiorizado de forma individual. La Responsabilidad Social tiene que pasar de ser empresarial a ser Personal. Una nueva perspectiva que nos enseñe a mirar el viejo mundo con nuevos ojos.

> «De una nueva conciencia puede surgir la creación de un nuevo mundo, más justo y sostenible. Tenemos que reinventarnos, reencuadrar nuestras percepciones, remodelar nuestras creencias y nuestros comportamientos, unir nuestro conocimiento, reestructurar nuestras instituciones y reciclar nuestras sociedades». HAZEL HENDERSON.

LA RSC COMO EJE ESTRATÉGICO DEL GOBIERNO CORPORATIVO: DE LOS «CUENTOS» A LAS «CUENTAS»

Javier López-Galiacho Perona
Director de la Comisión de Gobierno Corporativo
del Club de Excelencia en Sostenibilidad
Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Universidad Rey Juan Carlos de Madrid
Profesor del IE Business School en Buen Gobierno

Antecedentes

En mis clases sobre la Responsabilidad Corporativa como eje estratégico del gobierno corporativo de las sociedades cotizadas y su necesaria supervisión y control por los consejos de administración, siempre cuento aquella anécdota de un conocido banquero al que su director institucional se le ocurrió un día llevarle el primer informe de responsabilidad social corporativa (en adelante, RSC), de la entidad bancaria.

Aquel banquero, de esos que imponen con su sola presencia, se puso las gafas y pasó a hojearlo. Pasados solo dos minutos sentenció a su director: «muy bien *fulanito*, esto son cuentos, ¿y las cuentas cuando las vemos?».

Tras diez años transcurridos de aquella anécdota, hoy habría que decirle a aquel magnífico banquero, si viviera, que lo que él creía que eran cuentos ahora son incuestionablemente cuentas. Esta va a ser la tesis de mi contribución a la presente obra colectiva sobre la RSC; es decir, se han producido una serie de acontecimientos legislativos o enmarcados en eso que los anglosajones llaman de *soft law* (códigos, recomendaciones, estándares internacionales, etc.), que han supuesto un indudable impulso para que lo que hasta hace poco era puro voluntarismo pase ahora a ser un requisito legal para la gestión de la empresa, o, como mínimo, esté presente en las agendas de los Consejos, como supervisor este, en última instancia, de los compromisos, conductas, o políticas socialmente responsables de las empresas que administran.

En esa dirección, los códigos de buen gobierno corporativo más exigentes, como el del Reino Unido (The UK Corporate Governance Code) o el Código de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de España, aprobado en febrero de 2015, señalan la responsabilidad del consejo de administración en la sostenibilidad a largo plazo de sus respectivas compañías, así como en la identificación estratégica y el control interno y externo de los principales riesgos, entre ellos, y con una relevancia especial, los de naturaleza no financiera.

Asimismo, es unánime en las *best practices* internacionales en materia de gobierno corporativo, el diálogo y la comunicación permanente a través de canales establecidos, con los grupos de interés identificados por la compañía, lo que conlleva la oportunidad de señalar cuál debe ser su política, su estrategia y su hoja de ruta en responsabilidad social corporativa.

En estos exigentes y renovados estándares legales y recomendaciones de gobernanza de los riesgos no financieros, es donde el Código de Buen Gobierno de la CNMV ha situado a la Responsabilidad Social Corporativa y a la gestión de la ética como eje estratégico de buena gobernanza.

La RSC, que en una definición amplia no deja de ser la identificación y el control de todos los riesgos no financieros de una empresa, ha pasado en los últimos diez años de ser un asunto de «cuentos» a convertirse, como veremos y por acción del legislador nacional y europeo, no solo en una materia de cuentas, sino lo que es más relevante: en un target estratégico de aquella compañía que desee competir en un mundo globalizado en el que su comportamiento interno y externo va unido indisolublemente, no solo a la cuenta de resultados, sino que ya es determinante para lograr financiación multilateral u obtener inversión socialmente responsable.

A pesar de esta indiscutible evolución y ascenso, muchas empresas, entre ellas gran parte del IBEX 35, contemplan y tratan la RSC como un valor añadido de reputación, pero no con ese perfil estratégico que le es de esencia.

Y esa visión cortoplacista, demasiadas veces dirigida para adecuar un cargo a una persona o contentarle, y no para diseñar bien la función y luego buscar el candidato ideal, ha hecho que los departamentos de RSC se ubiquen incorrecta y peligrosamente en direcciones de RRHH, Comunicación, Relaciones Institucionales o Corporativas, Marketing, etc. Esta ubicación habitual de la función de RSC en niveles 2 y 3 de la compañía da fe de ese equívoco planteamiento.

Dicho anclaje, incorrecto desde el modelo de organización y gobernanza de la empresa, ha traído como consecuencia que la RSC se haya visto o percibido, externa e internamente, como un asunto más de filantropía, acción social, comunicación, marketing social o, en definitiva, puro *washing cleaning*, pero nada estratégico.

Con el riesgo añadido que supone el mandar o enviar un mensaje a la organización de cierta marginalidad de la materia, lo que lleva como consecuencia que quede descolgado de los cuadros de mando donde se cocina la estrategia de las compañías globales y alejado del seno del consejo de administración, que es donde le corresponde por su sentido estratégico.

Entendemos que la relevancia o no de la dirección de RSC dentro de una gran empresa se determina no solo por el grado de las competencias que asume, sino tanto o más por dónde ubiquemos la función dentro del organigrama.

Durante más de una década, unos cuantos, más bien diríamos que muy pocos, hemos defendido que el carácter estratégico de la Visión, Misión y posicionamiento social de la gran empresa, unido al control del riesgo no financiero que implica la función de la dirección de RSC, hacen imprescindible su localización donde se decide la estrategia, es decir, dependiendo del primer ejecutivo, que en muchas ocasiones es miembro, como consejero ejecutivo, de ese máximo órgano de control de la empresa que es su consejo de administración.

Y el tiempo, sinceramente, nos ha terminado dando la razón, al haber situado el nuevo Código de Buen Gobierno, que aprobó la Comisión Nacional del Mercado de Valores (en adelante, CNMV) en febrero de 2015, el principio de la RSC de la gran empresa cotizada como uno de los ejes esenciales de su buena gobernanza o mejor gobierno de la misma, dictando una serie de principios y recomendaciones para su aplicación por el consejo de administración, pero también, como veremos, mandando un mensaje acerca de la posición de la función de RSC cerca del consejo de administración.

La tutela de la RSC de la gran empresa desde el Consejo de Administración y como eje estratégico de su buen gobierno: El Código de la CNMV de febrero de 2015

Una de las novedades más relevantes del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas de la CNMV, publicado con fecha 24 de febrero de 2015, ha sido la fijación de la RSC como un eje o principio esencial del buen gobierno corporativo de las empresas cotizadas, estableciendo unos principios y recomendaciones que lo fomentan.

Como veremos, con estos principios y recomendaciones de RSC se incrementan las exigencias para una conducta ética y responsable de las empresas, convirtiéndose así la RSC en una guía de actuación de los órganos de administración de las empresas en materia de transparencia, ejemplaridad y buen gobierno.

Ya se advierte en el preámbulo del Código, que la sociedad cotizada promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como facultad indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados[1].

Debe, principalmente, destacarse la incorporación de recomendaciones específicas en materia de responsabilidad social corporativa.

El informe de 19 de mayo de 2006 del Grupo especial de trabajo sobre buen gobierno corporativo de las sociedades cotizadas excluyó expresamente de su ámbito los aspectos relativos a la responsabilidad social corporativa.

Sin embargo, la importancia de la responsabilidad social corporativa de la empresa es una realidad cada vez más asentada, tanto en España como en los países de nuestro entorno, que exige una adecuada atención por parte de los sistemas de gobierno corporativo de las sociedades y, por lo tanto, que no puede quedar al margen de un código de recomendaciones de buen gobierno corporativo[2].

La RSC es uno de los pilares del Código de Buen Gobierno de 2015 para ayudar a construir las bases que generen beneficios de manera sostenida y replantear el buen funcionamiento de las empresas, atraer inversión extranjera, generar crecimiento y un sistema financiero sólido. Y no lo tuvo fácil la entonces presidenta de la CNMV, Elvira Rodríguez, que tuvo que sortear algunas opiniones negativas en la comisión de expertos para la inclusión final de esta materia en el texto.

De la lectura de los principios y recomendaciones dedicadas a la RSC queda claro que la CNMV y su grupo de expertos no han hecho un brindis al sol, pues el Código no solo ha puesto una silla a la RSC en los consejos de administración, sino que se ha atrevido a señalar qué materias engloban la función de responsabilidad corporativa.

[1] II. Principios.3.24

[2] Introducción. I. 1.2 (iii)

APROXIMACIÓN A LOS PRINCIPIOS Y RECOMENDACIONES DEL CÓDIGO DE LA CNMV DE 2015 SOBRE RSC

El Código de 2015 ha pasado a incluir un principio específico (el Principio 24) sobre responsabilidad social corporativa, además de configurar otros cinco principios (6, 9, 10, 21 y 23), que, sin ser puramente de esta materia, sí que son relevantes para esta función.

Todos estos principios pasan a inspirar las tres recomendaciones también específicas sobre RSC y las cuatro recomendaciones adicionales que llevan a integrar la RSC en otros aspectos de la gestión de la empresa vinculados con el buen gobierno (sobre un total de 64 recomendaciones que tiene el Código).

El Principio 24, específico sobre RSC, indica que «La sociedad promoverá una política adecuada de responsabilidad social corporativa, como función indelegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados».

Y se señala que «es recomendable que las empresas analicen cómo impacta su actividad en la sociedad y cómo esta impacta, a su vez, en la empresa. De esta manera, utilizando como referencia la cadena de valor, la empresa puede identificar cuestiones sociales que permitan la creación de valor compartido».

Dicho Principio trae consecuencia del ya citado artículo 529 ter del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, donde se señala que la política de RSC es una facultad indelegable del consejo de administración.

A nuestros efectos, también nos interesa llamar la atención sobre otro Principio, el 23, dedicado a «Otras comisiones especializadas del consejo», el cual señala que «La composición y organización de las comisiones que, en el ejercicio de sus facultades de auto-organización, constituyan las sociedades, deben ser similares en su configuración a las de las comisiones legalmente obligatorias» y apostilla que «dada la relevancia de las cuestiones relativas al gobierno corporativo y a la responsabilidad social corporativa, se recomienda la identificación y atribución de funciones específicas en esta materia a una comisión especializada, que podrá ser la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos o una comisión *ad hoc* de gobierno corporativo y responsabilidad social, con el objetivo de impulsar una gestión de estos asuntos más intensa y comprometida».

Las tres recomendaciones específicas en materia de RSC, que ahora pasamos meramente a relacionar para luego entrar en detalle, son las siguientes:

1) Que la política de RSC, junto con las reglas de gobierno corporativo y de los códigos internos de conducta, se incluya como materia a supervisar por alguna de las comisiones, incluyendo un detalle de las funciones que deberá asumir tal comisión en estos ámbitos (R53).
2) Que la sociedad apruebe una política de RSC (que incluya los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés) con un contenido mínimo (R54).

   En particular, la política de RSC debe incluir entre otros asuntos: «c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los

derechos humanos y prevención de conductas ilegales». Y «d) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial».

3) Que en documento separado, o en el informe de gestión, se rinda cuenta de los asuntos relacionados con la RSC, utilizando para ello alguna de las metodologías aceptadas internacionalmente (R55)[3].

Las otras cuatro recomendaciones que incluye el Código que también hacen referencia a la RSC son las siguientes:

1) Que las sociedades cotizadas publiquen en su página web con antelación suficiente a la celebración de la Junta General, junto con otros documentos, el «informe sobre la política de RSC» (R6).
2) Que el consejo de administración procure conciliar el propio interés social con, según corresponda, los legítimos intereses de sus empleados, sus proveedores, sus clientes y los de los restantes grupos de interés que puedan verse afectados, así como el impacto de las actividades de la compañía en la comunidad en su conjunto y en el medio ambiente (R12).
3) Que la política de selección de consejeros promueva el objetivo de que en el año 2020 el número de consejeras represente, al menos, el 30% del total de miembros del consejo de administración (R14).
4) Que la política de control y gestión de riesgos identifique entre otros requerimientos, al menos, los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros (entre otros los sociales, medioambientales, y reputacionales) a los que se enfrenta la sociedad (R45).

Las sociedades cotizadas deberán dar cuenta, según el principio de «cumplir o explicar», del seguimiento de los distintos aspectos recogidos en el Código, incluidos los de RSC, en los informes anuales de gobierno corporativo que remitan a la CNMV a partir de 2016.

Especial análisis de las Recomendaciones 53, 54 y 55 del Código de la CNMV

El Código de la CNMV de 2015 dedica a la RSC, no sólo tres recomendaciones (53, 54 y 55) que pasamos analizar, sino también, recordemos, un principio específico (el 24), que es una declaración de por qué la RSC se incorpora al gobierno corporativo de la empresa como uno de sus ejes estratégicos.

Recordemos que el Principio 24 dice así: «La apertura y sensibilidad hacia el entorno, el sentido de comunidad, la capacidad innovadora y la consideración del largo plazo, se añaden a la imprescindible creación de valor como fundamentos de la actividad empresarial.

Por tanto, es recomendable que las empresas analicen cómo impacta su actividad en la sociedad y cómo esta impacta, a su vez, en la empresa… En este sentido, se plantea la conveniencia de desarrollar el contenido mínimo recomendado de la política de responsabilidad social cuya aprobación corresponde al consejo de administración».

Ahora analicemos las tres recomendaciones 53, 54 y 55.

[3] Esta recomendación anticipaba la transposición al ordenamiento jurídico interno de la Directiva de información no financiera (Directiva 2014/95/UE) que se produjo por el RDL de 2017.

Recomendación 53 (supervisar por el consejo a través de una o varias comisiones el cumplimiento de las promesas y del ejercicio del debido control)

La primera de las recomendaciones (53) está dirigida a señalar la atribución de la aprobación y supervisión de las políticas de RSC, de gobierno corporativo y de cumplimiento ético, a una comisión del Consejo de las ya existentes, entre ellas la de responsabilidad corporativa si ya existiera, tal y como ocurre en más de veinte sociedades cotizadas, o bien aprovechar la oportunidad, que la pintan calva, para crear una comisión *ad hoc* sobre la materia.

Dice así:

«Que la supervisión del cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, de los códigos internos de conducta y de la política de responsabilidad social corporativa se atribuya a una o se reparta entre varias comisiones del consejo de administración que podrán ser la comisión de auditoría, la de nombramientos, la comisión de responsabilidad social corporativa, en caso de existir, o una comisión especializada que el consejo de administración, en ejercicio de sus facultades de auto-organización, decida crear al efecto, a las que específicamente se les atribuyan las siguientes funciones mínimas:

a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.
b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medio ambientales, políticos y reputacionales, y
h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia».

De su comentario, lo primero que hay que aportar es que el Código atribuye las funciones de control o supervisión de este haz de facultades a una comisión específica o bien, cada sociedad cotizada que decida, que sus competencias se repartan entre varias comisiones del consejo de administración.

Llama la atención, y no extraña dado el carácter transversal de las competencias, que se permita romper la túnica y las partes de la misma al permitir el Código CNMV atribuirlas entre varias comisiones, incluso, por qué no y dentro de ella, delegar en un consejero miembro de ellas.

Mi posición al respecto sería apostar por la creación de una nueva comisión o la redefinición nominal de una existente para hacerse cargo de este control y supervisión.

En cuanto a las competencias que atribuye a la comisión o comisiones delegadas del Consejo, algunas reflexiones:

a) La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad.
   Todos los asuntos referentes al Código ético y seguimiento de políticas derivadas del mismo, gestión de canales de incidencias, etc., y también la supervisión de las políticas de buen gobierno o gobierno corporativo de la sociedad.
b) La supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo los pequeños y medianos accionistas.
   Las políticas y el control de la relación con accionistas e inversores, con especial atención a los accionistas de menor rango en participaciones.
c) La evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que cumpla su misión de promover el interés social y tenga en cuenta, según corresponda, los legítimos intereses de los restantes grupos de interés.
   La aprobación del informe anual de gobierno corporativo, si procede, sería competencia de esta comisión.
d) La revisión de la política de responsabilidad corporativa de la sociedad, velando por que esté orientada a la creación de valor.
   Con buen criterio no habla de aprobación, solo de revisión o seguimiento, pues es una competencia indelegable del pleno del consejo, pero deja claro que esa política de RSC, sobre la que se extenderá en la siguiente Recomendación 55, deberá ser supervisada y controlada desde esta comisión.
e) El seguimiento de la estrategia y prácticas de responsabilidad social corporativa y la evaluación de su grado de cumplimiento.
   Es redundante con el punto anterior.
f) La supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
   En la política de RSC se definirá, como veremos, la estrategia de relación y qué canales de comunicación existirán respecto a los grupos de interés de la empresa. El control y supervisión corresponde a esta comisión.
g) La evaluación de todo lo relativo a los riesgos no financieros de la empresa –incluyendo los operativos, tecnológicos, legales, sociales, medioambientales, políticos y reputacionales.
   Se refiere a que todo el mapa, control y sistemas de aminoración de los riesgos no financieros de la empresa, y enumera algunos de ellos, pasa a ser competencia de la citada comisión.
h) La coordinación del proceso de reporte de la información no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.
   Esta Comisión tendrá que decidir sobre el tipo de informe no financiero a que obliga el RDL de 2017 (y futura legislación en proceso) y al que se refiere la Recomendación 55, y en su momento a aprobarlo.

Recomendación 54 (contenido mínimo de la política de RSC que aprobará el pleno del consejo y supervisará la Comisión que pudiera crearse)

A nuestro juicio, la Recomendación de mayor calado es la 54 porque por primera vez establece en España el haz de competencias que debe atrapar la gestión transversal de la RSC, al señalar que esa política, que aprobará el pleno del consejo de administración, incluirá los principios o compromisos que la empresa asuma voluntariamente en su relación con los distintos grupos de interés, identificando al menos y entre otras cuestiones:

a) Los objetivos de la política de responsabilidad social corporativa y el desarrollo de instrumentos de apoyo.

Fijar los objetivos perseguidos por la estrategia de RSC y la estructura que presenta la organización para abarcarlos.

b) La estrategia corporativa relacionada con la sostenibilidad, el medio ambiente y las cuestiones sociales.

Especial mención a que dicha estrategia debe lograr la sostenibilidad a medio plazo y futura de la empresa, presentar a su vez una política medioambiental y desarrollar las cuestiones sociales que le son propias, comprendiendo tanto la parte de RRHH como las acciones o causas sociales de la empresa.

c) Las prácticas concretas en cuestiones relacionadas con: accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales, medio ambiente, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los derechos humanos y prevención de conductas ilegales.

Aquí se hace referencia a la necesidad de que la compañía cuente con un plan director en materia de RSC que deberá incluir prácticas, acciones y objetivos en todos esos ámbitos que señala.

d) Los métodos o sistemas de seguimiento de los resultados de la aplicación de las prácticas concretas señaladas en la letra anterior, los riesgos asociados y su gestión.

Ese plan director debe tener un cuadro de mando, indicadores de seguimiento y objetivos cuantificados.

e) Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, la ética y la conducta empresarial.

El sistema de identificación, supervisión y control de riesgos no financieros de la empresa, así como el sistema de cumplimiento ético y penal.

f) Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.

Establecer o fijar procesos de dialogo en la búsqueda de canales de comunicación, participación, y colaboración con todos los grupos de interés, y evaluación del grado de cumplimiento de los compromisos asumidos con aquellos.

g) Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

Establecer una política de comunicación íntegra, transparente y fluida, facilitando la información corporativa relevante para cubrir las necesidades de información que demandan los grupos de interés, asegurando la protección de los derechos al honor, intimidad e imagen de los mismos.

Recomendación 55 (rendición de cuentas)

Finalmente, la Recomendación 55 se refiere a la elaboración anual de un informe de RSC, bien siguiendo la vía del reporte integrado, o bien el modelo tradicional de informe social independiente, donde se dé cuenta de toda esta actividad extra financiera de la empresa, y en ambos

casos siempre conforme a los estándares internacionales en la materia, tipo *Global Reporting Initiative* (GRI).

Con la entrada en vigor en 2017 de la trasposición de la Directiva 2014/95 de la UE que obliga a empresas con más de 500 trabajadores a reportar los aspectos no financieros o de diversidad de la empresa, esta recomendación dejó de ser aplicada, pues ha pasado a ser norma.

Conclusiones acerca del Principio 24 y Recomendaciones 53, 54 y 55 del Código de la CNMV

De la lectura del Principio 24 y Recomendaciones 53, 54 y 55, establecidos en el Código de Buen Gobierno en materia de RSC, surgen las siguientes tres conclusiones:

— La RSC ha sido consagrada, pese a quien pese, como uno de los ejes o pilares del buen gobierno corporativo de las sociedades cotizadas en España. Los consejos tendrán que comprometerse con ella y rendir cuentas, anualmente.

— Los consejos deberán pronunciarse acerca de en qué comisión, de las existentes, delegan la supervisión de la estrategia, políticas y planes de acción de su estrategia de RSC, o si crean una nueva comisión, lo que creo se convierte en una oportunidad de valor añadido dada la heterogeneidad de materias.

— Habrá que decidir, por ese haz de competencias tan amplio que pasa a gestionar el Consejo en materia de RSC, qué hacer con la función de la dirección de responsabilidad corporativa, dónde anclarla, bien en el propio órgano de administración, bien en una zona neutra dentro de la primera línea ejecutiva de la compañía, evitando adscripciones que puedan etiquetarla y perjudicar la necesaria transversalidad de su responsabilidad ante el Consejo. Al igual que habrá qué redefinir la descripción del perfil del nuevo director de RSC.

— Creación de un comité interdisciplinar e interdepartamental de trabajo para la RSC dentro de la Compañía.

— Esa heterogeneidad y transversalidad de las competencias del consejo en esta materia (R53), unido a la integración de varios ámbitos en la definición de la política de la compañía en materia de RSC, aconseja la creación o constitución de un Comité de RSC, presidido por el máximo ejecutivo y dirigido por el director de RSC, y que debería estar integrado también por la dirección de RR.HH., Cumplimiento, Relación con inversores, Dirección de Medio Ambiente si la hubiera independiente del departamento de RSC, Dirección de Comunicación, Dirección de Control y Gestión de Riesgos[4], representante de las áreas de negocio, proveedores y compras, etc.

Por último, el tiempo, máximo tribunal de lo que es efímero o permanente, juzgará en los próximos años la evolución de la función de la RSC dentro de la estrategia de la empresa. Por mi parte, creo tener claro que si sobrevive o avanza será, precisamente, porque alcanzó ese grado estratégico.

En esa idea, me encanta aquel titular de *The Economist*: «es tiempo ya de preguntarse qué puede hacer la RSC por el negocio, y no a la inversa, como hasta ahora».

[4] A esta unidad y la recomendación de crearla se refiere la Recomendación 46 del Código de la CNMV.

SE BUSCAN LÍDERES RESPONSABLES

Nita Macía
Directora Estrategia y Responsabilidad
Directora Congreso Nacional de Responsabilidad Social

La participación y el compromiso con un mundo mejor y más justo, donde la vida de las personas no esté en riesgo por esa falta de equilibrio cada vez que se desata un conflicto, un temporal o un virus; ese es el gran reto de esta era.

Dice Naciones Unidas que los ODS han de ser la ruta indisoluble ligada con la inclusión social y con el buen gobierno y que una vez asumamos la dirección de esa ruta, supondrá un cambio en la forma de abordar el desarrollo y la gobernanza global. Dice también que esta ruta ha de ser abordada de manera individual y que el objetivo es que nadie se quede fuera.

Pero para poner en marcha el engranaje y que este encaje y no se «disuelva», es necesario que las organizaciones, y entiendo por organizaciones, las grandes empresas, las PYMES, las administraciones públicas etc. evolucionen hacia un nuevo paradigma de desarrollo. Y este avance no ha de tener formato de mandato, este avance implica repensar, disgregar lo aprendido y sobretodo inyectar grandes dosis de innovación en lo que se refiere a construcción de capital humano y social.

Cuando hablamos de desarrollo sostenible, no nos referimos a construir grandes organizaciones ni a levantar grandes imperios, sino a diseñar, desplegar, acompañar y sobretodo, monitorear, movimientos que, a través de principios éticos inalterables, conviertan a las empresas, a las organizaciones y a los individuos que toman las decisiones sobre ellas, en ejemplares.

Por qué las empresas, las administraciones, la política ya no valen por lo que venden, valen por lo que representan, por el valor que aportan a la sociedad en su conjunto, y por el flujo de valores asociados a la sostenibilidad, porque nadie quiere invertir en algo que tal vez mañana haya desaparecido por carecer de equilibrio y haber comprometido en exceso su propio futuro, simplemente para poder disfrutar de un presente.

Se buscan personas con coraje y con responsabilidad, que asuman la lucha por el bien común como un reto propio y personal.

Cuantas veces lo hemos oído «necesitamos líderes»; según la RAE un líder/lideresa es esa persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.

Quien escribe refiere creer que un líder es quien va en cabeza en una actividad y es capaz de arrastrar a un número respetable de seguidores, que le imitan, le tienen por referente y de algún modo confían en él.

Pues bien, en este contexto de quienes dirigen, queremos líderes responsables.

El liderazgo representa, por tanto, avance y perfeccionamiento para esas personas que son impulsadas por una visión compartida. Por tanto, el liderazgo responsable es la capacidad de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común y ese bien común no es otro que el progreso sostenible.

Los líderes han de demostrar una conducta normativamente apropiada a través de las acciones y relaciones interpersonales, su conducta ha de ser promocionada entre los seguidores a través de comunicaciones de doble vía, refuerzo, y toma de decisiones. La toma de decisiones ha de corresponder a quien ejerza un liderazgo con responsabilidad. Y ese liderazgo le dará la autoridad moral para seguir su instinto, por que sabrá captar necesidades y acompañar soluciones, incluso tendrá la visión de captar lo que todavía no se haya ni siquiera planteado.

No hay que olvidar que este liderazgo responsable que cuenta con esa dimensión moral reconoce la capacidad del ser humano para actuar por motivos trascendentes en beneficio del progreso colectivo, la frase de «una mala persona no será nunca un buen profesional», puede es claramente extrapolable cuando hablamos de líderes, imagínense esta frase llevada al liderazgo.

Y solamente un líder que se manifieste al servicio de las generaciones futuras podrá diseñar, a la vez que lo hace con la actividad propia de la organización a la que pertenece, ese conjunto de intangibles que genera el bienestar social, ambiental y económico.

No es suficiente con reducir nuestra propia huella, con intentar reparar el propio impacto, esto ya no sirve. La definición «devolver a la sociedad lo que nos ha dado» ha quedado desde todos los puntos de vista obsoleta.

Estamos en la era de los puentes, es necesario crear puentes hacia todos los actores que conforman la cadena de valor, en la que actuamos y crecemos. Migrar el pensamiento en términos de sostenibilidad y liderazgo, pero sin olvidar que los puentes están hechos para ir de un lado a otro, no para quedarse a vivir en ellos. Y es por este motivo que el líder responsable ha de tener esa capacidad de trasladar esa disposición de lo propio, lo íntimo, hacia toda la cadena de valor y contribuir así a la multiplicación.

Para ello, se hace necesaria una nueva competencia, que viene a dar respuesta a esta necesidad vital, un modo de respuesta transgresora hacia una nueva perspectiva: el Liderazgo Responsable.

Esta habilidad es transversal e integra el reto de la sostenibilidad a la gestión, apelando a todos y cada uno de los eslabones de esa cadena denominada globalidad, involucrándose de tal manera que estos intereses serán incorporados de manera legítima a la cultura corporativa.

La función primordial de un líder responsable es velar por la salud general de los valores, los principios y la vocación real de servicio por los intereses de los stakeholders.

Ha de tratarse de un liderazgo activo, que ayude a vivir mejor, con respeto por la diversidad pero sobretodo que garantice que su propio desarrollo no ponga en riesgo el desarrollo de las generaciones venideras, esa generación que todavía no ha nacido.

El liderazgo sostenible, ha de tener como objetivo que la organización genere ese valor, con inteligencia, con compromiso y con transparencia.

Inteligencia para analizar el contexto de su organización, el rol que desempeña en la sociedad en la que está implantada y con la capacidad de asumir cambios.

Compromiso para impulsar ese capital humano generador de talento. Trasparente, con la grandeza de compartir, y con un sentido de la ética trasversal. Todo ello contribuirá a su reputación, confianza, rentabilidad y perdurabilidad.

Existen modelos de liderazgo responsable, y el cambio climático ha funcionado posiblemente como un gran acelerador, creando la necesidad de nuevos modelos de empresas, nuevos modelos de valores y por tanto nuevos modelos de liderazgo.

Me gusta el modelo Bcorp, creo es un buen ejemplo de esa cambio de modelo, representa una alineación de valores con el propósito empresarial, desde un liderazgo responsable, unos valores que parten de lo personal y que son también los que definen a los corporativos. Es también una buena manera de retención de talento, ya que este compromiso personal es lo que da sentido cuando se ve reflejado también en el valor de la organización.

Merece la pena seguir muy de cerca el trabajo que se hace desde años en Ashoka y su propósito organizacional con respecto a la «creación de líderes responsables». No en vano apuestan por un modelo educativo y exitoso que repiensa la educación y que trabaja para conseguir que la empatía, el trabajo en equipo, el liderazgo o la creatividad formen parte de las competencias académicas, la escuela, la universidad son los depositarios de los futuros líderes.

Porque es a través de la formación y de la educación como se avanza en cualquier cuestión, especialmente en cuestiones vitales, la sostenibilidad lo es.

Pero… a quién corresponde ese liderazgo responsable? Sin duda a los CEOs. La responsabilidad social ha cobrado de pronto especial relevancia en la forma en que se evalúa el desempeño de los CEOs, existe un ranking *The Best Performing CEO in the World*, realizado por la revista *Harvard Business Review* y cada año publican una lista con los altos ejecutivos con mejor desempeño.

Se trata de una lista no referida a los mejores CEOs, solo de los que han tenido mejor desempeño basándose en los resultados económicos de sus organizaciones y considerando la responsabilidad social como parte integral de su desempeño y esto es la cuestión relevante. La responsabilidad social como parte focal del desempeño y no solamente evaluando cuestiones financieras. Merece comentario el que en la lista de 50 sólo haya dos mujeres.

Por lo tanto, el líder responsable ha de establecer una relación directa entre la economía y el medio ambiente para que su emprendimiento crezca en el tiempo correcto. En ese sentido, las estrategias de organización deben incorporar la responsabilidad social y sostenible para que el desarrollo empresarial y humano sea posible en una sociedad justa.

El liderazgo responsable ha de corresponder al CEO, porque él es el máximo administrador y tomador de decisiones, el CEO ha de convertirse en el principal activista, el primero en entender que las cuestiones derivadas de la sostenibilidad ya no son cuestiones alternativas, si no la alternativa para la perdurabilidad de su negocio. Son los CEOs con su visión global y su actuación a largo plazo los encargados de poner en marcha las iniciativas que pretenden ser sostenibles en el tiempo. Y es esta figura la que ha de mantener también esa escucha activa con los grupos de interés. El CEO ha de ser el máximo responsable de ese liderazgo sostenible. Porque el CEO es el que tiene la posibilidad de que las cuestiones relativas a la responsabilidad social dejen de formar parte únicamente de la definición de misión y valor de las compañías y pase a formar parte del plan estratégico. Menos misión y más acción.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL NUEVO PARADIGMA EMPRESARIAL

Enrique Martínez Cantero
Cátedra RSC de la Universidad de Alcalá,
profesor de la Universidad Adolfo Ibáñez
y de la Universidad Nebrija

Introducción

A la hora de abordar una reflexión sobre el futuro y las tendencias en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante Responsabilidad Social o RSC) entre los elementos a considerar está su papel en el nuevo paradigma empresarial. En este sentido, es fácil apreciar varios debates que son cercanos y complementarios entre sí y que permanecen vigentes a pesar de que tienen su origen varias décadas atrás.

Por un lado, nos encontramos el debate sobre si la Responsabilidad Social es un asunto normativo, es decir, las organizaciones deben ser responsables porque es un imperativo moral, porque es lo correcto, o si por el contrario es un asunto principalmente instrumental, es decir, las organizaciones deben ser responsables porque si lo son tendrán mejores resultados.

Por otro lado, surge la dicotomía entre los argumentos que defienden la voluntariedad como elemento central de la Responsabilidad Social, tal y como proponía la primera definición de la Comisión Europea en su Libro Verde de 2001; sin embargo, otros argumentos la aproximan más a la obligatoriedad, como cabría interpretar de la Directiva de la Comisión Europea sobre Información No Financiera de 2014 o incluso del Código de Buen Gobierno de la CNMV de 2015.

El objetivo de este artículo no es hacer un repaso sobre estas corrientes e intentar concluir sobre cuál es cierta, sino establecer algunos hechos que están intrínsecamente relacionados con el debate y señalar a las corporaciones que pretendan ser líderes en las próximas décadas un camino en el que la Responsabilidad Social sea parte esencial de su éxito —tanto desde el punto de vista normativo como desde el punto de vista instrumental—.

Estos hechos se van a presentar con la siguiente estructura: en primer lugar, dinámicas de cambio globales que explican la existencia de un nuevo paradigma empresarial; en segundo lugar, nuevas reglas que las corporaciones deben respetar para poder competir en el nuevo paradigma; en tercer lugar, algunas de las aportaciones teóricas que ayudan a desarrollar las nuevas ventajas competitivas; y, por último, una serie de conclusiones sobre el papel de la RSC en este nuevo escenario.

Un nuevo paradigma

Los términos «nuevo paradigma», «cambio de época para una época de cambios» y «nuevo modelo de desarrollo para salir de la crisis» están presentes en el día a día, siempre apoyados

en la constatación de algunos cambios relevantes en el entorno global que explican y justifican la afirmación «nuevo paradigma empresarial».

Vivimos más años, decidimos de un modo diferente y tenemos más restricciones

La esperanza de vida del ser humano desde el Paleolítico hasta los inicios del siglo XIX se situó sin grandes cambios por debajo de los 40 años; en el siglo XX llegó a situarse entre los 50 y los 65 años; y, en la actualidad, supera los 71 años llegando en algunos países a los 81 años. Es decir, durante más de 300 mil años el ser humano ha vivido aproximadamente una media de 40 años y, en solo 200 años, se ha acercado a duplicarla.

Este hecho tiene dos grandes efectos:

— Por un lado, en la toma de decisiones se produce un efecto emocional. La neurociencia se está encargando de demostrar que el papel de las emociones en la toma de decisiones tiene una relevancia por encima de lo que tradicionalmente se creía, para llegar a concluir que el ser humano está *programado* para tomar decisiones emocionalmente. De manera complementaria, los datos históricos ponen de relieve que el ser humano ha estado acostumbrado a vivir 40 años (ciclo de reproducción y crianza) y ahora toma decisiones pensando en una esperanza de vida de 80 años[1].

— Por otro lado, se produce un efecto matemático sobre la evolución de la población mundial que ha crecido de manera exponencial en los últimos 100 años. Por ejemplo, en solo 12 años (de 2000 a 2012), la población creció más que más de lo había hecho desde el origen de la humanidad hasta el inicio del siglo XIX; y, a su vez, en esos mismos 12 años, creció más que durante todo el siglo XIX[2]. Además, según las últimas estimaciones de la ONU elaboradas por la Universidad de Washington en 2014, este crecimiento continuará al menos hasta el año 2100 alcanzando una población de 11.000 millones.

Por tanto, el único factor que crece de manera natural a la misma velocidad que la demanda es el de las personas disponibles para trabajar, pero la producción de bienes (alimentos, agua o energía) y de servicios (educación o salud) no lo hace con la misma linealidad, pudiendo provocar graves desequilibrios ambientales y sociales que han dado lugar a priorizar conceptos como el de la Economía Circular, definida en un reciente informe de COTEC como *«… un cambio radical de los sistemas de producción y consumo actuales»*[3].

Las empresas (y los empresarios) lideran la globalización y la tecnología

Numerosos autores argumentan la idea de que son las empresas las que en la actualidad lideran los cambios en el mundo. Otros ponen el foco en que lo que se está produciendo es una transformación del poder y una debilitación en quienes lo ejercen. La idea es que existe una mayor facilidad para obtener y perder el poder; y una mayor dificultad para ejercerlo, como

[1] Idea presente en el Manual de Aldo Olcese (Olcese, Rodríguez, & Alfaro, 2008).

[2] Evolución de la población: año 1800, 1.000M; año 1900, 1.650M; año 2000, 6.000M; año 2010 (E), 7.000M extraído del Informe The World at Six Billion (United Nations, 1999).

[3] Fundación COTEC para la Innovación. Situación y evolución de la economía circular en España. (Morató, Tollin, & Jiménez, 2017, pág. 22).

consecuencia —entre otros elementos— a un cambio de mentalidad que implica un rechazo al autoritarismo[4] y una mayor aceptación a los diferentes (Naím, 2013).

Por ejemplo, solamente un empresario (Chrysler en 1928) había liderado la serie histórica *Time´s person of the year* desde su inicio en 1927 y hasta 1990. Por el contrario, desde 1991 hasta a la actualidad tres empresarios han liderado esta lista (Turner, Bezos y Zuckerberg). Es decir, se ha pasado del hecho de que en 64 años solamente una persona que provenía del mundo empresarial había sido la persona del año a que en los últimos 25 años han sido tres[5].

En definitiva, el liderazgo del mundo —como consecuencia de un mayor empoderamiento de la ciudadanía— ha pasado de estar concentrado a estar repartido. Esta misma ciudadanía parece que ha desviado su mirada desde los líderes del ámbito público y político hacia los líderes empresariales. Este hecho parece razonable al comprender que dos de los factores determinantes en las últimas décadas, como son la globalización y la tecnología han sido impulsados y gestionados principalmente por empresas y empresarios[6].

Por tanto, la búsqueda de respuestas ante los grandes desafíos de la humanidad se dirige en gran medida hacia las empresas, compartiendo ese escenario que denomino la agenda pública con gobiernos y administraciones públicas por un lado; y con agentes del tercer sector por otro, los cuales —en conjunto— son expresiones de los intereses de la ciudadanía. La Agenda 2030 de Naciones Unidas aprobada en 2015 universaliza esta idea.

La ciudadanía espera algo más que bienes y servicios por parte de las empresas

Todo lo anterior se traduce en que las personas tenemos una expectativa diferente de las empresas. Ya no sólo nos interesa la calidad del bien y/o del servicio que prestan, su precio o su accesibilidad; nos interesa también su relato corporativo, el cual no se puede separar de cuál es la actuación empresarial ante los dilemas sociales, económicos y ambientales.

En cualquier caso, los atributos que valora la ciudadanía de una corporación constituyen las nuevas bases de la competitividad. El último Barómetro de Confianza Edelman pone de relieve que el atributo más valorado en las empresas para generar confianza es el trato que da al empleado, con el 62%; seguido de la calidad de sus bienes y servicios con el 59%. Pero también se sitúan como atributos valorados por más del 50% la ética, la transparencia, la responsabilidad y la protección del medio entre otros. Por último, pero también con relevancia, el 46% valora —como atributos que deben desarrollar las empresas para generar confianza— atender las necesidades de la sociedad o crear impactos positivos sobre la comunidad.

[4] En el ámbito de la politología se pone de relieve el actual debilitamiento de las democracias liberales frente al populismo (Levitsky & Ziblatt, 2018), así como la reacción de las grandes corporaciones frente a las políticas públicas de perfil autoritario.

[5] Otros dos años que merece la pena mencionar son 1982 otorgado a «The computer» y 2006 a «You» representando a los creadores individuales de contenidos para la World Wide Web.

[6] Desde 2013 hasta la actualidad he preguntado, tanto en España como en Chile, Perú y Ecuador, a aproximadamente 40 grupos de MBA, PDD, PADE y otros Máster de especialidad a qué personas consideran líderes (buenos o malos) del rumbo de la humanidad en los primeros dos tercios del siglo XX: Gandhi, Hitler o Churchill siempre aparecen entre las personas citadas más repetidas entre un amplio abanico de personajes públicos; A continuación realizo la misma pregunta abarcando el último tercio del siglo pasado y lo que llevamos de este: Bezos, Jobs, Gates, Page, Zuckerberg o Musk son las personas más repetidas.

El modelo empresarial ha cambiado y entramos en la economía de los intangibles

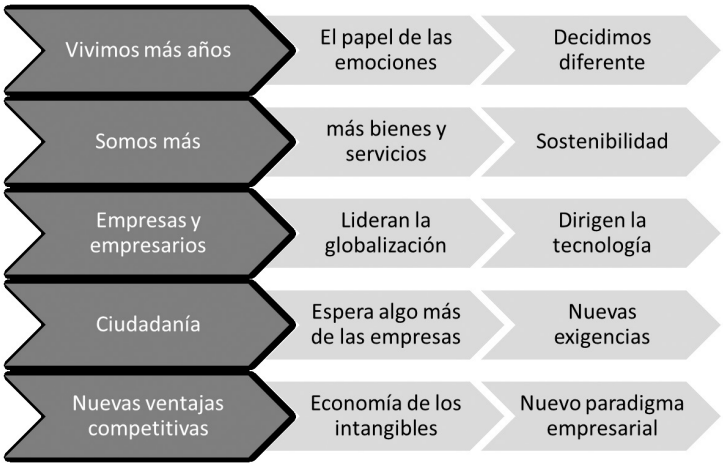
Además, se debe considerar que para adquirir algunos bienes y servicios ya no siempre es necesaria la intermediación de una empresa, sino que el propio consumidor se convierte en su proveedor (con el uso de las tecnologías de la información para sustituir servicios o como las impresoras 3D para sustituir la compra de manufacturas básicas). En otros casos, se sigue recurriendo a un servicio empresarial bajo un nuevo modelo de empresa basada en la denominada economía colaborativa y/o modelos de negocio basados en plataformas en línea como son los casos tan dispares de UBER, Airbnb o Amazon entre otros.

En conjunto, nos encontramos ante un nuevo escenario que condiciona la forma de hacer negocios, en el que resulta clave entender que las empresas están sometidas a un escrutinio público, permanente y global (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013).

— El escrutinio es público porque los grupos de interés no son solo los propietarios, o los trabajadores, o los clientes…; es el conjunto de la ciudadanía.
— Es permanente porque no se reduce al momento de presentación de los resultados anuales o al del lanzamiento de un nuevo producto, sino que se produce en todo y en cualquier momento.
— Y es global porque afecta a la percepción de la empresa no sólo en su lugar de origen, sino también en sus mercados de venta y en los de abastecimiento, generándose percepciones distintas por ser entornos culturalmente diferentes (por ejemplo: lo que es incorrecto en Europa puede ser correcto en India y China o viceversa).

Este conjunto de cambios que —en mi opinión— parten de la evolución de la esperanza de vida y culminan en la generación de un nuevo paradigma empresarial se presentan de manera sintética y relacional en la siguiente ilustración. En este nuevo paradigma, algunas corporaciones han alcanzado a comprender los denominados riesgos no financieros y a intentar mitigar sus efectos o disminuir los riesgos. No obstante, otras han comprendido que este nuevo paradigma ofrece nuevas oportunidades basadas en incorporar ventajas competitivas intangibles a su modelo de negocio.

Ilustración 1. Síntesis de los cambios que explican el nuevo paradigma empresarial



Fuente: Elaboración propia

Nuevas reglas para competir

Siguiendo la idea anterior, entre las nuevas reglas que gobiernan los negocios habría que situar en primer lugar la exigencia y oportunidad que tienen las empresas de cambiar su pregunta fundamental, evolucionando desde ¿Qué necesidad satisface mi bien o servicio? a ¿Qué soluciones puedo aportar a los desafíos de la humanidad?. Entre ellas, y en el ámbito de la gestión de riesgos queda la pregunta ¿Qué problema genera mi modelo de negocio a la sociedad?[7].

En definitiva, no es suficiente trabajar en el ámbito del negocio (qué vendo) sino también en el ámbito de la configuración institucional[8] (para qué y con qué valores). Las corporaciones deben trabajar para cumplir una misión o propósito que debe rentabilizar a través de un modelo de negocio. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible proponen 16 ámbitos en los que desarrollar dicha misión y el instrumento de las alianzas entre todos los agentes para implementarla (United Nations Global Compact, 2017).

No obstante, para poder abordar este enfoque las corporaciones necesitan tener legitimidad y entre las fuentes de legitimidad convienen resaltar: la legitimidad estructural (cumplir su promesa), la carismática (comportamiento del líder), la moral (comportamiento ético de la corporación) y la pragmática (cumplir la promesa con un determinado comportamiento ético).

Construir legitimidad es un camino complejo. Y en particular resulta difícil construir legitimidad pragmática, que en definitiva combina la estructural y la moral otorgando a sus propietarios una *especial licencia para operar* basada en su credibilidad y fiabilidad.

Esta credibilidad y fiabilidad tienen un claro talón de Aquiles: las fallas éticas. En la denominada sociedad de la hiper-transparencia cualquier incumplimiento ético tiende a borrar instantáneamente cualquier fuente de legitimidad. El origen de estos errores no está en que las corporaciones persigan fines no éticos, sino en *«que los empleados violan normas éticas porque aquellos que están a su cargo son ciegos ante conductas poco éticas y tal vez incluso las incentiven sin saberlo»* (Bazerman & Tenbrunsel, 2011). En definitiva, los fallos se encuentran principalmente en la política de empresa y particularmente en sus sistemas de dirección.

Por tanto, los desafíos de la sostenibilidad ofrecen nuevas oportunidades de negocio, que requieren tener legitimidad. Pero la legitimidad puede perderse en el momento en que la organización esté implicada en un conflicto ético como consecuencia de una mala Política de Empresa o quizá una ausencia de la misma para gobernar su Cultura Organizacional.

Viejas y nuevas aportaciones teóricas al Management

Durante el mismo periodo en el que se han ido produciendo estos grandes cambios, también se han ido generando avances teóricos en el mundo del *management,* que ofrecen a la alta dirección nuevas herramientas para competir y que complementan otras más antiguas pero totalmente

[7] Pregunta más relacionada con las cuestiones planteadas en los sistemas de reporting sostenible como en GRI (Global Reponting Iniciative, 2017) y con el enfoque de gestión de riesgos no financieros, por ejemplo en Bonime (Bonime-Blanc, 2016).

[8] Los profesores Valero y Lucas establecen la Política de Empresa según áreas de gobierno: negocio, organización, sistemas de dirección para la convivencia profesional y la configuración institucional (Valero & Lucas, 2007).

centrales y vigentes, como la Teoría de los Grupos de Interés que define a una corporación como un conjunto de grupos de interés con fines compartidos (Freeman, 1984), y que entiende por grupos de interés a «*aquellos que tienen, reclaman, o poseen, derechos o intereses en una organización y en sus actividades*» (Clarkson, 1995). Entre las herramientas más recientes se pueden destacar:

La Teoría de la Reputación Corporativa define el concepto reputación como la actitud positiva de un grupo de interés hacia la corporación (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013). Esta teoría se fija en la actitud y no en la imagen, lo que permite también pensar más en clave estratégica y no solo de comunicación. Por tanto, la pregunta que nos planteamos es ¿Cómo logramos que un grupo de interés tenga una actitud positiva hacia nuestra corporación?

Para responder a esta pregunta con una estrategia de negocio disponemos de la Teoría de la Creación de Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011) basada en reconcebir productos y mercados, construir *clusters* de apoyo y redefinir la productividad en la cadena de valor. Sin duda, crear valor y repartirlo —de una manera justa— parece una buena forma de lograr una actitud positiva de nuestros grupos de interés.

Por último, el enfoque teórico subyacente en la Agenda 2030 de Naciones Unidas propone afrontar los desafíos de la humanidad rompiendo el clásico paradigma de una asignación de funciones separada entre el sector público y el sector privado[9]. Por tanto, es necesario transitar desde las fórmulas actuales basadas en contratos público-privados originados en una negociación competitiva a otras basadas en modelos de colaboración win-win-win donde todas las partes implicadas y afectadas en sus derechos e intereses sean consideradas.

Conclusiones

Una primera conclusión es que algunos de los grandes cambios que se están produciendo, y muy en particular los demográficos, ponen de relieve la vigencia moral (normativa) de actuar de una manera responsable respetando el valor intrínseco de los derechos e intereses de los *stakeholders* y el valor intrínseco de los recursos naturales. De una forma coloquial me atrevería a decir que pasamos de ser «hijos únicos» a ser «hijos de una familia numerosa» y lo hacemos habitando el mismo planeta, por lo que los valores respeto y colaboración se convierten en prioritarios.

Una segunda conclusión es que algunos de los nuevos enfoques teóricos aportan una visión instrumental a estos valores de respeto y colaboración, demostrando que si las organizaciones actúan conforme a ellos obtendrán mejores resultados y garantizarán su supervivencia. Respetar y crear valor compartido con nuestros grupos de interés generará una actitud positiva de ellos hacia nuestra corporación, traducida en inversión, innovación en la cadena de valor, lealtad interna, consumo, recomendación y defensa.

Una tercera conclusión es que para respetar y crear valor compartido es necesario conocer los intereses de nuestros *stakeholders* y de la ciudadanía en general, apreciando e incorporando las nuevas tendencias y desafíos que plantea el desarrollo de la humanidad que están plasmados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este punto encuentran su sentido y función las políticas de Responsabilidad Social como proveedoras de este conocimiento clave para el futuro

[9] Idea presente en Los ODS entre dos océanos (Martínez, 2017).

de las organizaciones y también como proveedoras de las alianzas que serán necesarias para implementar una misión transformadora.

Una última conclusión —desde el punto de vista gerencial— es que lo anterior no es posible si la empresa cae en conflictos éticos, referidos a los estándares internacionales (*compliance* normativo) pero también referidos a las preferencias morales de la sociedad (valores propios). También aquí encuentran su papel las políticas de la Responsabilidad Social colaborando en la gestión de los riesgos no financieros, pero sobre todo inspirando valores corporativos que se conviertan en ventajas competitivas para liderar el futuro.

Referencias

Bazerman, E. M., & Tenbrunsel, A. (2011). Ethical Brakedowns. *Harvard Business Review*.

Bonime-Blanc, A. (2016). *Manual de Riesgo Reputacional.* Madrid: Corporate Excellence.

Carreras, P., Alloza, A., & Carreras, H. (2013). *Reputación Corporativa.* Madrid: LID.

Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review, 20*, 92-117.

CNMV. (2015). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.* Madrid: Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Comisión Europea (2001). *Libro verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* Bruselas: COM (2001) 366 final.

— (2014). *Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera.*

Edelman (2017). *Barometro de Confianza 2017.* Recuperado el 16 de 03 de 2017

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder.* Boston: Piman.

Global Reponting Iniciative (12 de Marzo de 2017). *Global Reponting Iniciative*. Obtenido de Global Reponting Iniciative: https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx

Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). *How democracies die.* Crown.

Martínez, E. (2017). Los ODS entre dos océanos. *Dossier Corresponsables: Avances de los ODS Iberoamérica 2017*, 51. Obtenido de http://publicaciones.corresponsables.com/publication/eba63629/mobile/?p=50

Morató, J., Tollin, N., & Jiménez, L. (2017). *Situación y evolución de la economía circular en España.* Madrid: Fundación COTEC para la Innovación.

Naím, M. (2013). *El fin del poder: Empresas que se hunden, militares derrotados, papas que renuncian, y gobiernos impotentes: cómo el poder ya no es lo que era.* Debate: Barcelona.

Olcese, A., Rodríguez, M. A., & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible.* New York: McGraw-Hill.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, enero-febrero*.

United Nations (1999). *The World at Six BillionOff Site,* Population Division. New York: United Nations. Recuperado el 17 de 03 de 2017, de https://www.un.org/esa/population/publications/sixbillion/sixbilpart1.pdf

United Nations Global Compact (13 de Marzo de 2017). *UN Global Compact*. Obtenido de UN Global Compact: https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about

Valero, A., & Lucas, J. (2007). *Política de Empresa* (7.ª ed.). Pamplona: EUNSA.

Washington University (2014). *World population stabilization unlikely this century.* Washington. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de http://www.washington.edu/news/2014/09/18/world-population-to-keep-growing-this-century-hit-11-billion-by-2100/

ALIANZA ESTRATÉGICA EMPRESA & SOCIEDAD

Elena del Pilar Ramallo Miñán
Directora Cátedra Internacionalde RSC Santander
de la Eurorregión Galicia-Norte de Portugal

Plantear una reflexión sobre hacia dónde avanzará la RSE en los próximos años es hacerlo paralelamente respecto hacia dónde caminará la sociedad y, con ello un elemento fundamental en este puzle, la empresa. El desarrollo de políticas de Responsabilidad Social Empresarial se establece sobre acciones transversales y por lo tanto complejas, que exige el compromiso firme de los directivos de las empresas. Porque la RSE no es un procedimiento o algo accesorio; es una es parte cardinal de la estrategia del negocio, es, en definitiva, una forma diferente de gestión de la empresa.

Mi opinión es contrapuesta respecto a la que considera que la Responsabilidad Social Empresarial y Corporativa se concentra en la organización, en la empresa y, no en la sociedad. Las empresas evolucionan conforme a lo que conciben las sociedades y con ellas las exigencias, demandas y potencialidades para ser líderes del mercado. La empresa no es ya, únicamente, una organización que se dedica a vender productos o servicios para obtener dividendos; es una pieza social clave que depende y se nutre de su entorno —interno (empresa) y externo (sociedad)— en el que opera y se ubica. Es parte vital de la sociedad y debe tener como objetivo beneficiarla y contribuir a su desarrollo.

Desde mi punto de vista la evolución de la RSE en el futuro inmediato se establecerá en base a tres pilares; el modo organizativo marcado por la gestión del cambio de las organizaciones, en el que la RSE pasa a ser fundamento estratégico de las empresas y su relación con la sociedad, la metamorfosis digital de las empresas y el nacimiento de una ciudadanía responsable que cada vez ejerce mayor presión sobre las empresas. Estos tres elementos marcaran el patrón de desarrollo de la cultura empresarial del futuro.

En cuanto a los beneficios de incorporar a la estrategia empresarial políticas de RSE, entramos directamente en la cuenta de resultados con la reducción de costes en la producción, con la aplicación de medidas de eficiencia energética, incorporación de energías renovables, introducción de materias primas recicladas y reducción de la producción del CO2, fortaleciendo los cumplimientos de políticas medioambientales, es decir aplicación de políticas de economía circular y, con ello, reconocimiento de los clientes y posicionamiento en el mercado con diferenciación de marca de empresa sostenible y respetuosa con el entorno en el que se ubica. El incremento de la productividad y la reducción de riesgos, con la exigencia en la cadena de

proveedores de estándares de RSE, redundan, en definitiva, en el incremento en la calidad, entre otros extremos. Todo ello, demuestra inequívocamente la rentabilidad financiera de la aplicación de la RSE, ya que es una estrategia global que la empresa incorpora y le afecta de manera integral. No debemos olvidar que las empresas son organizaciones destinadas a obtener beneficios, como principal modo de ser sostenibles. Lo que transforma la RSE es el modo de obtener ese beneficio.

— Energía y medioambiente : En cuanto al ahorro o eficiencia energética, la reducción de desperdicios, la aplicación en la producción con reciclables, la introducción de energías renovables, todo ello mediante la apuesta por la innovación y la tecnología, ponen en evidencia que los beneficios son triples; ahorro económico para la empresa, contribución sostenible al medioambiente con sistemas de gestión medioambiental e impulso en la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en la búsqueda de otros productos y servicios empresariales. La eficiencia energética en la empresa se desarrolla en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua…) y de salida (emisiones, vertidos, residuos…). El consumo racional del agua, control exhaustivo de las fugas, dosificadores en grifos y sanitarios y medidas básicas para el ahorro energético (bombillas de bajo consumo, iluminación LED, paneles solares en las fachadas, control en la calefacción/aire acondicionado, sustitución de calderas de menor consumo e impacto medioambiental…), son muestra de ello. Son ejemplos de la prevención de la contaminación atmosférica y acústica los sistemas de control de gases (política de carbono neutro, reducción del CO2) y los sistemas de aislamiento de ruidos para evitar la contaminación acústica. Respecto a la aplicación de políticas de economía circular y la cultura del reciclaje, tenemos la selección y reciclaje de residuos, uso de materiales reciclados, utilización de productos y consumibles de menor impacto contaminante, compuestos de ingredientes vegetales y altamente biodegradables.
— Diferencialidad de la marca: La construcción diferencial o posicionamiento de la imagen de marca/corporativa o el fortalecimiento reputacional encuentran en las políticas empresariales responsables su mejor método de difusión, porque en los mercados vigentes la diferenciación responsable es la que lidera la competitividad.
— Fidelización del cliente: Paralelamente al impacto reputacional, que origina beneficios directos en el posicionamiento de marca, se observan otros beneficios ligados como son la fidelización de los clientes, la construcción de una relación de lealtad del consumidor/cliente y, consecuentemente, el aumento de las ventas, lo cual es fundamental en una economía competitiva y globalizada.
— La gestión del cambio organizacional, que es la readaptación estructurada de gestionar los procesos de transformación que implican a las personas y la organización hacia nuevas formas de desarrollar la actividad empresarial, encuentran en la RSE una fórmula capital para conseguir la aceptación y asimilación de los cambios, así como, minimiza de la resistencia a éstos.
— El capital humano de la empresa: El desarrollo de políticas de RSE con los trabajadores, primer grupo de interés de la empresa, muestra una serie de beneficios que impactan directamente en la cuenta de resultados. La motivación de los trabajadores, el sentido de pertenencia y lealtad a la empresa, el descenso de los conflictos laborales y la gestión de la diversidad, la reducción del absentismo, la disminución de los costes, la

mejora del clima laboral y la retención y atracción del talento, son consecuencias que repercuten directamente en el incremento de la competitividad.

— Cadena de producción y riesgos: Los proveedores son otro elemento imprescindible en la producción, uno de los factores clave en el éxito de la gestión de una organización y deben ser alineados con las políticas de RSE y sostenibilidad de la empresa. El control sobre el proveedor, por el impacto que este tiene en las actividades de una organización, afecta directamente a la reducción del riesgo y al equilibrio de la cadena de valor.
— La internacionalización sostenible: Es el conjunto de iniciativas dirigidas a permitir la penetración en mercados internacionales, apoyadas en pluses de sostenibilidad, códigos éticos y procesos responsables en la producción de máximo respeto medioambiental, no exigidos por la legislación, debido a que en muchos países se requiere que se cumplan y respeten determinados estándares sociales y ambientales, que no tienen por qué ser de obligatoriedad normativa. Las exigencias en estos procesos son imposibles de alcanzar sin políticas de RSE.
— La humanización digital: La facilitación de los procesos de transformación/ humanización digital en las empresas son las iniciativas dirigidas a facilitar el proceso de transformación, que no consiste en la implantación técnica de la digitalización sino en el cambio en la forma de trabajar, en la forma en el que el trabajador materializa los procesos. El problema de la digitalización no está en la implantación tecnológica sino en cómo lo asume la parte humana y lo interioriza. Para ello, es imprescindible aplicar políticas de RSE.
— La producción sostenible: Las empresas con políticas activas de RSE y con producción sostenible de productos o servicios, a través de la autorregulación, adoptan prácticas de gestión más sostenibles desde un punto de vista económico, social y ambiental, por lo que son un estímulo para los inversores, que además de buscar rentabilidadincorporan criterios de responsabilidad económica y ambiental en sus decisiones de inversión.

En este nuevo escenario surge una ciudadanía responsable, principalmente en Europa y Estados Unidos, que es capaz de castigar a aquellas empresas centradas únicamente en la obtención de beneficios económicos y primar la compra de productos de empresas distinguidas por la aplicación de políticas de RSE. Esta ciudadanía, cada vez más influyente, exige a las empresas comportamientos y modos de gestión responsables, sostenibles y éticos. Esto supone un efecto dominó, que obliga a las compañías a requerir a sus proveedores certificaciones de RSE para minimizar riesgos en la cadena de elaboración, posicionarse en el mercado y mejorar la relación con el cliente y el entorno en el que se ubican, que, en un mundo altamente conectado y global, es el todo.

Simultáneamente, es necesario poner de manifiesto el momento global en el que operan las empresas; la cuarta revolución industrial, la era digital, en la que la metamorfosis no sólo es tecnológica, es una Revolución, más que nunca, humana, por lo que la Responsabilidad Social no puede quedar ajena al proceso mundial de la digitalización, un papel cardinal en este cambio de modelo cultural empresarial que afecta a todo el ecosistema laboral y social de manera integral y transversal.

La digitalización interviene, por un lado, en la utilización de herramientas propias de este proceso, y por otro, y de mayor amplitud, en el cambio organizativo empresarial y en la gestión de

éste. De este modo, el manejo de la tecnología y la transmisión de la información de la actividad, gestión y relación con el entorno de las empresas obligarán a una transparencia cada vez mayor.

La irrupción de Internet lo cambió todo; el modo de gestionar los procesos, empresas, de trabajar, de conocer lo que ocurre en el mundo, de comunicarnos… De este modo, la empresa y con ella las políticas de RSE, incorporaron a su actividad herramientas como las redes sociales, para la interacción y generalización inmediata de la información y comunicación, o incluso el Big Data, para el procesamiento y análisis de un conjunto muy elevado de información diversa. Otro sería el lenguaje XBRL Extensible Business Reporting Language (lenguaje extensible de informes de negocios) para la transmisiónfiable de la información sobre Responsabilidad Social, por mencionar algunas de esas herramientas. De este modo, la tecnología digital, siendo fundamento de la trasformación que ha sufrido la sociedad en los últimos años, debe pasar a un segundo plano y focalizar el objetivo en la persona, que es el artífice y protagonista de este cambio absoluto. Por esta razón, resulta imprescindible que la Era Digital se encuentre gobernada por la ética y los valores del desarrollo sostenible, capacitando a la empresa con nuevos modelos de organización y gobernanza.

No quiero finalizar estas breves reflexiones sin manifestar algo que he comentado en múltiples ponencias y encuentros sobre la situación del RSE/C; Considero que el término Responsabilidad Social, sobre todo Corporativa, está agotado. El uso inadecuado o incluso el mal uso que de él se ha hecho, utilizándolo como buenismo en marketing vacuo o campañas de maquillaje corporativo, ha provocado un notable rechazo en el empresario, el consumidor y en gran parte de la sociedad, por lo que mi propuesta para el ámbito empresarial es un cambio terminológico que encaje convenientemente en lo que la empresa debe poner en marcha; Estrategia Sostenible.

Conclusiones

Como ya he manifestado en el inicio, la evolución de la RSE en los próximos años se desarrollará en base a tres pilares; el modo organizativo, en el que la RSE pasa a ser fundamento estratégico de las empresas y su relación con la sociedad, la transformación digital de las empresas y la instauración de una ciudadanía responsable que cada vez ejerce mayor presión sobre las empresas. Estos tres elementos marcarán el patrón de desarrollo de la cultura organizativa empresarial del futuro.

La RSE, desde hace ya mucho tiempo, no es filantropía, ni acción social y mucho menosbuenismo. Se ha convertido en parte de la estrategia de negocio que busca posicionar a la empresa en un mercado global y altamente competitivo, construir o reforzar su imagen de marca/corporativa, el fortalecimiento reputacional, así como la reducción de costes, a la vez que cumple con los compromisos medioambientales.

En el mundo globalizado y tan cambiante las empresas se enfrentan a nuevos retos, no obstante, hay principios que se mantienen iguales; el primer objetivo de las empresas sigue siendo generar beneficios económicos, es decir ser rentable, lo que ha cambiado es la aceptación social sobre cómo se obtienen. Es decir, si la empresa no es financieramente sostenible desaparece, pero si no asienta esta rentabilidad sobre una gestión responsable y ética no será sosteniblea largo plazo. Lo que modifica la RSE es el modo de obtener ese beneficio.

A la vez que la gestión, la reconversión, captación y retención del talento se convierte en piedra angular, a la par de la responsabilidad sobre los impactos económicos, sociales y ambien-

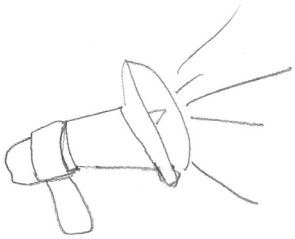
tales. Por todo ello, la transformación digital debe ser impulso de la responsabilidad social y afecta a todo el conjunto de los procesos. Además, debencontinuar las adaptaciones en el futuro con el avance social.

Como he expresado anteriormente, reflexiono sobre la situación en la que se encuentra el término, Responsabilidad Social, sobre todo Corporativa, está agotado; el uso inadecuado o incluso el mal uso que de él se hecho ha provocado un considerable rechazo en el empresario, el consumidor y en gran parte de la sociedad, por lo que mi propuesta para el ámbito empresarial es un cambio terminológico que encaje convenientemente en lo que la empresa debe poner en marcha; Estrategia Sostenible.

La empresa, parte vital de la sociedad, debe tener como objetivo beneficiarlay contribuir a su desarrollo. La RSE beneficiaal crecimiento y al desarrollo de sociedades más prosperas y sostenibles, que son, a la vez, más rentables para las empresas. Es decir, es binomio dependiente uno del otro, por deber ético e interés económico.

7

DESDE LA COMUNICACIÓN Y EL CONSUMO



Crowd Social Responsibility: hacia una responsabilidad colectiva (Amaya Apesteguia). Las acciones de RS en la prensa (Andrés Dulanto). Consumo y consumidores responsables (María Rodríguez). Historias con objetivo (Encarna Samitier). La Responsabilidad Social Corporativa forma parte del ADN de la Comunicación (Montserrat Tarrés).

Marketing versus concienciación. Seamos claros, son muchos quienes evalúan la responsabilidad social como mera palabrería, como meras frases vacías sin contenido que lo único que buscan es posicionar una marca determinada, un producto concreto. Son muchos los que consideran la responsabilidad social como un elemento de marketing despiadado del modelo capitalista, un marketing que oculta la voluntad real del «malicioso empresario», de la «perversa organización».

Quien suscribe estas palabras es alguien que cree en la política y que cree en el impacto real de la responsabilidad social con lo que ruego me permitan reiniciar el paralelismo. Nuestros modelos democráticos parecen abocados al fracaso, cuando uno lee la prensa parece que constata la corrupción como un mal endémico de nuestro modelo democrático. Poco tardan en aparecer nuevas proclamas tratando por igual a todo político, considerándoles, a todos, sin excepción, como corruptos, insensibles, despiadados… Nada más alejado de nuestra realidad, ¿Qué hay de los miles de concejales de multitud de municipios españoles que sacrifican su tiempo libre en favor de su alcaldía por una retribución, en ocasiones, inexistente? ¿Qué hay de los altos cargos que desconocen lo que es descansar por su férreo compromiso con la causa pública? (seré un afortunado, pero con los tres que he tenido el placer de trabajar codo con codo, de distintas formaciones políticas, los tres tienen en común una voluntad de servicio infatigable). Como ya dijese el sociólogo Enrique Gil Calvo, en una columna de El País allá por el año 2005, «hoy no tenemos más corrupción que hace dos o tres décadas, lo que tenemos es más información», a lo que yo añado «hoy, afortunadamente, tenemos más información» pero hay que saber gestionarla. Lo mismo sucede con la responsabilidad social, que alguien la pueda utilizar como instrumento de marketing para el mejor posicionamiento de su marca, no implica que esa sea la nota dominante. Me niego a pensar que, de una manera más que mayoritaria, quienes hoy apostamos y creemos en la responsabilidad social, no lo hacemos por fiel convencimiento.

Pero daré un paso más allá, pongamos por ejemplo que una entidad que por ley debe contratar tres trabajadores con discapacidad decide contratar cinco por una mera cuestión de imagen, de reputación, aún en ese caso será bienvenido. Hablamos de dos personas incorporadas a un mercado de trabajo en el que, quizá de otro modo, habrían tenido dificultad. Ojalá quienes apuestan por la responsabilidad social lo hagan por el convencimiento, las razones vemos que están más que justificadas, pero caso contrario también me sirve.

En el otro extremo, están las entidades que prefieren no comunicar sus acciones de responsabilidad social porque entienden que lo hacen por principios, por convencimiento, e incluso por el temor de que al ser tan grandes alguna de sus operaciones incontroladas en un pequeño taller de un tercer país, pueda poner en cuestión su obrar empresarial. En este caso soy muy claro: seamos valientes, comuniquemos y comuniquemos bien. Por superfluo que nos parezca quizá uno de los mayores progresos que podemos dar como entidad socialmente responsable es la de dar a conocer nuestras iniciativas y proyectos para que otros las puedan conocer, adaptar a su modelo productivo y generar imaginarios mutuamente beneficiosos.

En un mundo como el actual, la información, además de cuasi infinita garantiza su rápida profusión gracias a las nuevas tecnologías. Tenemos más información que nunca, pero… ¿es veraz? Si no la cotejamos, en lugar de constituir oportunidades para los consumidores, pueden tener el efecto contrario. En mis horas de docencia suelo señalar que el verdadero cambio en la responsabilidad social se producirá cuando cambiemos el eslogan de una conocida marca de seguros que hace un par de años decía: «no sé que seguro de coche elegir, si el del logotipo bonito o el que me recomienda mi cuñado»; el cambio se dará cuando nosotros como consumidores digamos: «ya sé que seguro de coche elegir, "será el marrón" porque es una firma comprometida con el medio ambiente, con las personas y con una política de transparencia y buen gobierno asentada en valores éticos». ¡Ese será el gran cambio! Información veraz al servicio de un concienciado consumidor.

De ahí mi apuesta por comunicar y por comunicar bien, por poner en conocimiento los avances de nuestra sociedad, de mostrar el compromiso de administraciones, gobiernos y entidades en favor de unos y otros, de poner en valor la importancia de nuestras acciones comprometidas y desinteresadas en favor de la responsabilidad social. Solo de ese modo lograremos dotar a nuestros consumidores de los útiles necesarios para unas elecciones reflexivas y razonadas que procuren el progreso.

«*No digas lo que piensas, pero piensa lo que dices*». Gabriela Mistral (1889-1957).

CROWD SOCIAL RESPONSIBILITY: HACIA UNA RESPONSABILIDAD COLECTIVA

Amaya Apesteguía Armijo

Experta en consumo ético. Trabaja en la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). Miembro del comité asesor multistakeholder de NNUU para el ODS 12 (Consumo y Producción sostenibles)

Los ciudadanos tenemos el poder de transformar el mundo a través de nuestras acciones de consumo basadas en criterios éticos, ecológicos y políticos.

La ciudadanía es sensible a los derechos humanos, quiere contribuir a recuperar un planeta más saludable y está comprometida con un mundo mejor. Estudios recientes revelan que el 80%[1] de los ciudadanos desea comprar en función de otros valores, más allá de una buena calidad o buen precio. Y que nos encontramos frente a un nuevo consumidor coherente[2] con sus valores, que representa a la mitad de la población y se escapa de los estereotipos y las segmentaciones habituales, desafiando barreras de género, de afinidades políticas, de generaciones y de niveles de bienestar material.

Aunque la literatura sobre consumo sostenible se centra en qué compramos, la realidad es que más de la mitad de nuestras acciones de consumo son **hábitos**, no decisiones. Cómo nos comportamos es más importante que qué compramos.

En muchas ocasiones, lo más sostenible que podemos hacer es dejar de comprar aquello que no necesitamos. **Reducir el hiperconsumo** es una reflexión imprescindible para reconducir el sistema de producción y consumo actual, hacia un modelo más circular y redimensionado.

El sistema lineal supone una de las mayores causas de deterioro ambiental del planeta y se espera que se agrave en los próximos años si la población sigue creciendo al ritmo actual, ya que las previsiones de la ONU[3] apuntan a que en 2030 se alcanzarán los 8.500 millones de personas. Hay que apoyar al consumidor en el cambio de sus patrones de consumo, no solo para facilitarle consumir de manera más sostenible, sino también para romper el paradigma de que comprar más es equiparable a ser más feliz. Aunque la mayoría de la publicidad todavía se centra en fomentar el consumismo, algunas empresas se han atrevido a cuestionar el hiperconsumo en su publicidad de una manera beneficiosamente provocadora, instando al consumidor a preguntarse si realmente necesita ese producto antes de comprarlo.

[1] Marcas con valores: http://marcasconvalores.com/

[2] Two Much y Quiero Salvar el mundo haciendo marketing «El Consumidor coherente» http://www.quierosalvarelmundohaciendomarketing.com/es/areas-de-trabajo/investigacion/153-marcas-autenticas

[3] United Nations «World population prospects 2015».

CONSUMIR MENOS, AQUELLO QUE REALMENTE NECESITAMOS, Y MEJOR, SELECCIONANDO PRODUCTOS Y SERVICIOS PRODUCIDOS DE MANERA SOSTENIBLE, CAMBIARÁ EL MODELO ECONÓMICO

Estamos asistiendo a una **evolución del rol del consumidor responsable**, que supera su rol de «comprador» para participar de manera activa en la economía decidiendo, produciendo y generando valor. Estamos hablando de procesos lentos, en constante transformación:

Las peer-review nos permiten convertirnos en prescriptores valorando los productos y servicios.

La economía colaborativa posibilita la generación de micro-ingresos como prosumidores a través de plataformas digitales.

La gestión de nuestros datos y su portabilidad nos permite decidir si queremos usarlos para el bien común.

Las cooperativas de consumo y los grupos de compra son herramientas para elegir qué criterios de calidad y sostenibilidad queremos en nuestros productos.

Los procesos multistakeholder nos ayudan a influir en las decisiones empresariales.

La economía informal en los barrios nos permite intercambiar, colaborar y generar valor mejorando nuestra resiliencia a través de redes autosuficientes.

El movimiento del *Do-it-yourself* y *maker* democratiza el proceso de producción para que podamos ser productores a pequeña escala.

Los procesos contributivos como Youtube facilitan que los pequeños creadores puedan compartir sus producciones y generar valor.

EN ESTE ENTORNO DE CONSUMIDORES MÁS ACTIVOS, NECESITAREMOS TRADUCIR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL A ESCALA INDIVIDUAL Y DESARROLLAR UNA ÉTICA QUE NOS GUÍE EN NUESTRAS DECISIONES PARTICULARES: UNA «CROWD SOCIAL RESPONSIBILITY» (RESPONSABILIDAD SOCIAL COLECTIVA)

El consumidor sabe que tiene poder y es consciente de que su consumo es una herramienta muy potente para modelar el mundo. Esta creencia está muy arraigada en la sociedad y es fundamental, porque ser conscientes de nuestra influencia, es el primer paso para cambiar nuestros hábitos y decisiones de compra.

Sin embargo, nuestro poder como consumidores está bloqueado por **tres grandes barreras: el escepticismo, la falta de información y la falta de alternativas.**

El **escepticismo** es el peor enemigo del consumo ético. Cuando los ciudadanos pierden su confianza en las instituciones, en las empresas y en el futuro, pierden a su vez la motivación para actuar de manera responsable.

Vivimos en un entorno de desencanto. Se identifica a las empresas con entidades que persiguen maximizar la rentabilidad por encima de cualquier otra consideración y un 95% de los españoles[4] desconfía de las declaraciones de responsabilidad social de las empresas.

[4] OCU Compra Maestra 381 «Encuesta de consumo responsable»

Según los ciudadanos[5], el paro, la corrupción y los problemas económicos, son los principales problemas de nuestro país. Casi el 80% de los españoles[6] es pesimista acerca del futuro y, para colmo, la posverdad se ha colado en nuestras vidas minando aún más nuestra confianza.

El escepticismo florece en un entorno hiper-crítico. La crítica es importante para provocar movilización en la ciudadanía, pero es imprescindible que sus argumentos estén bien fundamentados y sean equilibrados. En el corazón del escepticismo hay mensajes simples destinados a generar una opinión concreta en lugar de un pensamiento crítico. Los mensajes simples con «buenos» y «malos» calan mejor que los mensajes complejos, pero para ejercer un consumo responsable necesitamos una visión amplia de la realidad.

Restaurar la confianza de la sociedad debería ser una prioridad para todas las organizaciones que se consideren responsables

La segunda gran barrera con la que se encuentran los consumidores es la **falta de información**.

Un consumidor informado es un consumidor con capacidad de decisión y transformación. Pero seamos claros, la información perfecta sobre sostenibilidad no existe. La información comparativa que nos gustaría tener basada en el análisis de ciclo de vida completo de triple impacto económico, social y medioambiental de las diferentes opciones de consumo, es todavía una utopía.

Mientras tanto, vamos tomando decisiones parciales basadas en el conocimiento que tenemos y en la importancia que le damos a los distintos criterios. Cada persona jugamos con un «algoritmo» propio que nos permite ir tomando decisiones basándonos en información a menudo imprecisa, infundada, no comparable, o irrelevante. Así vamos construyendo nuestras decisiones.

¿Cómo proporcionar al consumidor una información sencilla, pero de calidad?:

> El siglo pasado se apostó por las ecoetiquetas, los sellos y certificaciones, pero su proliferación excesiva solo ha conseguido generar confusión. En España, el porcentaje de ciudadanos[7] que no conocen ninguna eco-etiqueta es de un 69% y el de los que no las usan en sus decisiones de compra, un 72%. Sin embargo las necesitamos, son una buena herramienta. No todo está perdido por esta vía si conseguimos «depurar» el mercado y mantener solamente los sellos de calidad, o mejor aún, si conseguimos trasladar esta información de sostenibilidad a la etiqueta del producto de manera estandarizada y comparativa.
>
> Este principio de siglo se está apostando por las Apps, los comparadores, y la tecnología para aportar transparencia. Si la tecnología es capaz de simplificar la información y ganar en calidad y trazabilidad, podría ser otra vía. Por ahora los comparadores tienen la limitación de ser muy dependientes de la información disponible, que a menudo es parcial y poco accesible.
>
> Hoy en día, la fuente de información más utilizada por los consumidores es el boca a boca, o el peer-to-peer, que a menudo se nutre de campañas, medios de comunicación y documentales. Información más narrativa que se ha convertido en uno de los prescriptores más eficientes para cambiar el comportamiento de los consumidores porque consigue involucrar las emociones y conjugarla con los datos. Una vía interesante para generar pensamiento crítico y mover a la acción si está bien elaborada.

[5] http://datos.cis.es/pdf/Es3223mar_A.pdf

[6] https://elobservatoriocetelem.es/2017/09/01/73-los-europeos-declara-pesimismo-respecto-las-generaciones-futuras/

[7] Eurobarómetro 468 Attitudes of European citizens towards the environment

HAY MUCHA INFORMACIÓN, PERO POCA ES ÚTIL PARA TOMAR DECISIONES DE CONSUMO DE CALIDAD BASADAS EN INFORMACIÓN COMPARABLE, COMPLETA, RIGUROSA Y ÚTIL

La tercera barrera que hay que vencer para apoyar a las personas que quieren consumir de acuerdo con sus valores, es generar **alternativas genuinamente responsables.**

Ser una empresa «genuinamente responsable» es una tarea muy exigente. La sociedad no se conforma con una empresa que concilie o que tenga productos con certificados ecológicos. El consumidor exige mucho a una empresa para otorgarle su confianza: que trate bien a sus empleados, que respete los derechos humanos de las comunidades donde opera, que sea justa con sus proveedores, que proteja el medioambiente, que tenga un sistema de gobernanza ético, que pague sus impuestos de manera escrupulosa, que no tolere casos de corrupción, que sea transparente, que muestre un servicio excelente al consumidor y que ofrezca productos de calidad y a buen precio. Y además es muy sensible a cualquier crítica negativa, que inmediatamente le hará retirarle su confianza.

Las políticas de responsabilidad social son imprescindibles como brújula empresarial y herramienta de compromiso con los stakeholders, pero no son útiles para generar confianza en el consumidor. Muchas grandes empresas con políticas de responsabilidad social perfectamente elaboradas fracasan en ganar la confianza de la ciudadanía.

En cambio, otras opciones más modestas, como las empresas de la economía social y solidaria, o pequeñas cooperativas ecológicas, generan confianza sin necesidad de demostrar con datos qué están haciendo. El secreto está en la coherencia. Los ciudadanos confían en ellas porque perciben que hay coherencia entre lo que hacen y su misión social, y que son generadoras de valor para la sociedad.

Sin embargo, esta afinidad no necesariamente se traduce en compra, ya que además de confianza, el consumidor necesita otros atributos como accesibilidad y buenos precios. Nos enfrentamos constantemente al dilema de elegir entre opciones genuinamente responsables, o cómodas y asequibles. Cuando encontramos alternativas que además de ofrecernos productos de calidad a buen precio, están alineada con nuestros valores humanos, se produce la magia y el consumo se convierte en un acto satisfactorio que nos permite modelar el mundo conforme a nuestros valores.

Por el momento, las grandes empresas están ganando la batalla de la eficiencia y el precio, pero les cuesta generar confianza en este nuevo consumidor que necesita ver el lado humano de la economía. Una economía que no se base solo en el crecimiento, sino que permita mayores niveles de bienestar para toda la sociedad y sostenibilidad para el planeta.

EL FUTURO DEL ECOSISTEMA EMPRESARIAL SOSTENIBLE VA HACIA UNA HIBRIDACIÓN ENTRE EMPRESAS HIPER-EFICIENTES QUE PONGAN SU MISIÓN SOCIAL AL MISMO NIVEL QUE SUS OBJETIVOS FINANCIEROS, Y EMPRESAS HIPER-RESPONSABLES QUE GANEN EFICIENCIA A TRAVÉS DEL CRECIMIENTO EN RED

Conseguir un consumo responsable es tarea de todos.

Los ciudadanos contribuyen cambiando sus patrones de consumo, reduciendo el consumo superfluo, eligiendo opciones más sostenibles y tomando un rol más activo en la economía.

Las empresas, enfocándose a su misión social, mejorando la ética de sus procesos y aportando información de calidad.

Y el resto de los agentes, restaurando la confianza de los ciudadanos en que un futuro mejor es posible.

LA ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA PRENSA

Andrés Dulanto Scott
Director Ejecutivo y responsable RS de Bracken.
Ex Director Contenidos Digitales y RSC de la Agencia EFE

Las acciones de Responsabilidad Social, y su difusión, adquieren cada vez más protagonismo en los sistemas internos y externos de las empresas, organizaciones y administraciones.

Los motivos pueden variar de una compañía a otra, pero lo que no se puede negar es que ese concepto de voluntad casi «intangible» —que parecía una predisposición a colaborar en la mejora de la sociedad, del medioambiente, de la economía, de la igualdad, etc.—, ha evolucionado a ser una exigencia.

Esa exigencia —ya nazca en la dirección de una compañía, en los miembros de una sociedad que consume productos y servicios de una empresa, o en el ADN de un inversor— gana visibilidad día a día.

Su presencia es más y más perceptible en nuestras vidas; en los supermercados, en los pasillos de las universidades, en las operativas de las compañías y en las noticias que leemos en un papel, oímos transmitidas en las ondas, vemos en un vídeo, o nos llegan en todos estos formatos al PC, o al smartphone.

Sin embargo, la RS aún no ocupa en los medios de comunicación el papel destacado que debería tener. Por su importancia, por las consecuencias que tiene en cómo cambia las vidas de millones de personas o por el compromiso con ella que están adquiriendo cada vez más grupos empresariales, gobiernos y organizaciones internacionales.

Incluso si esto no fuese así —y estuviésemos convencidos de que un determinado sector o industria no hace nada atendiendo a estos criterios, y defendiéramos con pasión que la RS no es una de las luces que guía a la mayoría de las compañías—, sería entonces todavía más lógico que se informase con más intensidad sobre «los pocos» que apuestan por políticas responsables

Es cierto que se han multiplicado las noticias sobre las acciones para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU, y que alguno de ellos, como el 5 «Igualdad de género», parecen últimamente ser el principal pilar sobre el que construir todo lo demás.

Pero no debemos olvidar que la RS es mucho más transversal que uno de esos ODS por separado y que las acciones de Responsabilidad no deben centrarse en las políticas que ocupan más titulares en un determinado periodo.

Hacer esto, puede llevar a que las acciones de RS puedan verse como una especia de «publicidad encubierta» y parecer que el objetivo, que en verdad se persigue, no es el que se «airea» y se intenta transmitir a la sociedad.

Caer en ese error puede llevar a que los periodistas sientan rechazo ante estas iniciativas y el efecto de su difusión es exactamente el contrario al deseado. Pero este punto lo analizaré más adelante.

La apuesta definitiva por empaparse de Responsabilidad Social (cuando no viene ya «de serie» en los valores de una compañía) ha tenido que superar, en algunos casos, dificultades internas para que estos «intangibles» (que no los son) se vean como tangibles por los eslabones de las cadenas de mando.

Sin embargo, a pesar de los años de trabajo, de las labores de difusión puestas en marcha, o de acciones como la elaboración de Memorias de Responsabilidad, muchas redacciones de medios (y sus seguidores y lectores) no acaban de «creerse» estas políticas.

España está en el grupo de cabeza de los países que trabajan para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero sigue habiendo multitud de periodistas, y una gran parte de la población, que, erróneamente, ven en la publicación de estas acciones «publicidad encubierta» y «greenwashing» cuando se potencian desde una empresa.

Podemos pensar que los periodistas sólo quieren informar de «lo negativo» de la actualidad. Cómo saben que «vende más» una noticia de un fraude, de un caso de corrupción o de un proceso judicial morboso, prefieren volcarse en esas informaciones y rechazan las de RS.

En demasiados casos puede que sea así, pero quizás también sea necesario analizar si las políticas e iniciativas de Responsabilidad se explican adecuadamente, su publicación se distribuye correctamente y se pone al mismo nivel que otras informaciones que se transmiten a periodistas, inversores y consumidores.

En una sociedad como la española, que aún se estaba recuperando de la tormenta económica y que ahora vive crisis institucionales, políticas e incluso de Estado, es muy difícil logar que los medios ocupen con informaciones sobre la RS espacios repletos de sentencias, investigaciones y debates políticos. Pero no imposible.

Afortunadamente existen «medios especializados» en RS que informan de cómo organizaciones y compañías son conscientes de las preocupaciones sociales y medioambientales y publican sobre sus actividades empresariales responsables, a la vez que explican cómo asumen estos valores en su papel en la sociedad y en las relaciones con sus accionistas e interlocutores.

Pero, ¿qué sucede con los medios generalistas?

O tienen redactores especializados (sin olvidar que con la crisis muchas redacciones están lamentablemente muy poco pobladas), o las distintas secciones suelen pasarse «de mano a mano» la información recibida, al considerar que «no es de nuestra temática», o «no interesa», o «es publicidad». Al final pasa de sección en sección, no se atiende, y no se difunde a la sociedad.

Sobre esta circunstancia es sobre la que se debe analizar y poner en marcha acciones para derrumbar estos muros.

El diálogo y la comunicación son básicos en las apuestas de RS, tanto interna, como externamente. En el actual mundo globalizado e interconectado, los primeros «embajadores» de la Responsabilidad Social son los empleados de las propias compañías, que aprecian si su lugar de trabajo es saludable y sostenible (y así lo transmiten en distintos círculos de conocidos),

o si las relaciones con sus compañeros y superiores son reflejo de la imagen que «vende» su compañía fuera.

Una empresa no puede intentar transmitir valores y acciones responsables si no las aplica primero internamente.

Es absurdo, por ejemplo, intentar ponerse una medalla como impulsor de la igualdad y presumir de una alta cuota femenina en el Consejo de Administración de una empresa, y después que las mujeres brillen por su ausencia en los puestos de mando ejecutivo de esa corporación.

Esta situación es fácilmente comprobable por un periodista. Quizás no publique el dato, pero tampoco se puede esperar que informe sobre la «paridad» en el Consejo cuando recibe la nota de prensa de esa compañía hablando de esa medida.

La transparencia tiene que imperar en las relaciones con los grupos de interés, stakeholder y, como no, con la prensa.

Es cierto que con la explosión de las redes sociales parecía que este canal comunicador había perdido protagonismo, pero con las «fakenews» se ha visto la importancia de que un medio consolidado, y con reputación, informé de algo, o no.

Para que los canales de comunicación con la prensa sean fluidos, y no se produzcan disonancias a la hora de trasmitir la imagen responsable de una compañía, los directores de comunicación y los de RS tienen que trabajar prácticamente «sincronizados», o incluso ser la misma persona o pertenecer al mismo grupo de trabajo.

No se pueden dar dos imágenes distintas a la prensa y dejar que una acción poco acertada de uno de estos activos dañe la labor del otro, y de la compañía en última instancia.

Si se quiere que la RS empape toda la organización, y así se vea desde fuera, no se puede «no cuidar» con sumo cuidado las relaciones con los medios.

Un error del departamento de Comunicación, o de los encargados de la gestión en las redes sociales, puede provocar que los profesionales de un medio «siempre» vean cualquier acción de RS de esa empresa como «publicidad encubierta» y la información sobre ésta acabe en la papelera.

Por eso, se deben unir las políticas de comunicación con las labores de responsabilidad, y su difusión.

Los departamentos de RS tienen que conocer a los periodistas con los que interactúa su empresa y preguntar a estos con que persona de su medio tienen que hablar para contarles una iniciativa, dependiendo de la temática de la acción social, claro.

Infinidad de comunicaciones se quedan sin publicar porque no han llegado al periodista adecuado de un medio.

La sociedad actual demanda estar cada vez más informada sobre las empresas y sus políticas sociales.

Es un buen momento para hablar de la Responsabilidad Social, de sus nuevos formatos y oportunidades, de los cambios legislativos que le afectan, de canales de inversión como los bonos verdes, de las políticas medioambientales, y de infinidad de cosas relacionadas con los ODS y con las medidas relacionadas.

Animo a ser «pesados» en la difusión de estas acciones y a realizar un sobreesfuerzo de explicación y relación con los periodistas para captar su atención. El papel de la RS en los medios tendrá cada vez más peso y se debe confiar en el «efecto dominó», y que, en un corto plazo, las empresas verán como las semillas plantadas para difundir estas acciones darán cada vez más frutos.

CONSUMO Y CONSUMIDORES RESPONSABLES

MARIA RODRIGUEZ SÁNCHEZ
Socióloga. Experta en Consumo Responsable y RSE

Durante el siglo XX la propia evolución del consumo, desde que los individuos consumían exclusivamente para satisfacer sus necesidades básicas hasta el desarrollo económico experimentado por gran parte de la población mundial, ha provocado que surjan nuevos servicios y además se ha desarrollado un consumo de masas que, a su vez, ha propiciado la generalización de la cultura del consumo, convirtiendo en imprescindibles una serie de productos o servicios que antes no lo eran. El siglo XXI se inicia con un crack económico y con una reflexión del sector empresarial de cómo conseguir resultados económicos de forma diferente, esas reflexiones, convergen hacia la RSE, punto de encuentro con la sociedad civil y sus organizaciones que, a su vez, venía reflexionando desde la década de los 90 del siglo pasado, sobre los mismos temas, para concienciar sobre la posibilidad de un consumo diferente, siendo conscientes de que el consumo responsable ***fomenta*** la creación de empresas y productos innovadores y la RSE, ***faculta*** a los consumidores a opinar sobre los productos y servicios que compran o contratan y a reflexionar sobre como las empresas conducen sus negocios, e ***induce*** a la compra de productos ecológicos, al consumo de productos de Comercio Justo, a comprar en comercios de proximidad y en comprar productos locales y a valorar (siempre que disponga de información) a las empresas socialmente responsables. La política de protección de los derechos de los consumidores a nivel nacional (legislación española y europea) e internacional (Directrices de Protección al Consumidor de Naciones Unidas, última revisión 2015) gira sobre los ***siguientes derechos***: el derecho ***a la salud y la seguridad***, el derecho ***a la protección de sus intereses económicos y sociales***, el derecho ***a la reparación de daños***, el derecho *a un medio ambiente sa*ludable, el derecho ***a la*** *información*, el derecho ***a la for***mación, el derecho a la interlocución. ***Los derechos de los consumidores, son considerados Derechos Humanos*** de tercera generación desde la década de los 80 del siglo pasado (los derechos de 3.ª generación se vinculan con la solidaridad, unifican su incidencia en la vida de todos a escala universal, por lo que precisan para su realización, una serie de esfuerzos y cooperaciones a nivel mundial). Queda caro, por tanto, que los derechos de los consumidores son considerados derechos humanos, e igualmente queda claro que como consumidores, son de aplicación el resto de los derechos humanos que se han ido incorporando en el transcurso de los tiempos y los que se vayan incorporando a futuro y tengan relación con los grandes bloques en los que se han encuadrado los derechos de los consumidores.

El consumo responsable entra en la categoría de una nueva forma de consumir productos y servicios. Ahora bien ¿son los consumidores los únicos responsables de que el consumo responsable se instale en la cultura diaria de los ciudadanos? Es evidente que no, es una ***responsabilidad*** compartida entre los consumidores, las empresas y los Gobiernos.

Uno de los derechos fundamentales del consumidor es el ***derecho a la información*** y este derecho, hoy todavía no está suficientemente concretado en las prácticas empresariales. Las empresas cumplen las normativas de etiquetado aplicables, en función de su rama de actividad empresarial, ahora bien la información con mayúsculas, la que exige el consumidor que se está configurando y emergiendo en este siglo XXI, mucho más crítico, consciente, responsable y solidario que el del siglo pasado, no la está facilitando ninguna empresa, sigue existiendo una asimetría en la información que perjudica a los consumidores y este hecho plantea uno de los interrogantes que es necesario despejar para que los consumidores puedan influenciar los mercados. A la hora de confeccionar los Planes Estratégicos empresariales ya se tiene en cuenta que factores como el acceso a la información a través de las nuevas tecnologías, la mayor sensibilización social y ambiental, son instrumentos que posibilitan un mínimo cambio de actitud del consumidor frente al mercado, parece que este nuevo consumidor mucho más exigente y selectivo a la hora de comprar productos o contratar servicios requiere de una política de información mucho más completa que la se está realizando por las empresas en este momento.

Esta crisis económica y social (de la que no hemos terminado de salir en España, salvo que aceptemos que un tercio de la población española viva en condiciones de exclusión social) ha cambiado algunas actitudes y sobre todo, tiene que servir para cambiar y repensar la forma en la que se han realizado las actividades económicas en estas últimas décadas, es necesario que exista una cierta justicia y reequilibrio de rentas en el mercado.

La RSE puede ser una de las opciones que ayude, en ese sentido, eso si, cambiando bastantes actuaciones que hoy dicen son de RSE y que no lo son. Recordemos que una política global de RSE debe incluir el respeto y actuar (más allá de la legislación nacional) de derechos relacionados con las diferentes dimensiones de la misma, a saber: derechos de los trabajadores, derechos humanos en general y en la cadena de suministro (proveedores), derechos de los consumidores, aspectos medioambientales e integración en las localidades donde se opera.

En el año 2018, 32 años después de que Edward Freeman elaboraría la teoría de los multistakeholder, se ha constatado que se ha estancado la puesta en marcha de procesos en los que los Grupos de Interés dialogan con las empresas. A nadie se le escapa la necesidad de interlocución permanente entre la empresa y sus Grupos de interés, sin embargo, sigue siendo una de las asignaturas pendientes dentro de las políticas de RSE de las empresas. Tal y como escribí para un artículo en el libro Repensar la Responsabilidad Social, una mirada desde los DIRSE (Directores de Responsabilidad Social Empresarial) y publicado por esta asociación en 2014: «a futuro habrá que consolidar las escasas experiencias de diálogo existentes en la actualidad, para construir un nuevo contrato con la sociedad, relación que debe expresarse en un interés fluido, transparente y constante con los Grupos de Interés. Sería interesante avanzar en propuestas de constitución de un Consejo Social en las empresas como un órgano asesor en el que se integrarían todos los Grupos de Interés. El Director de RSE —DIRSE— es el nexo de unión entre la empresa y los Grupos de Interés». Escribí también «Un nuevo modelo de consumidor pugna por conquistar el mercado, es un ciudadano crítico, consciente, responsable y solidario. Hacer empresa para ellos es el reto del futuro empresarial».

En el mundo global en el que vivimos es necesario actuar de forma global atendiendo las necesidades locales, de ahí a importancia de las políticas de RSE.

La sociedad va evolucionando muy rápidamente, en el año 2011 Naciones Unidas aprobó el Plan de Derechos Humanos, posteriormente en el 2015, se aprobaron también, en diferentes Asambleas Generales de Naciones Unidas: las Directrices de Protección del Consumidor, El Acuerdo de Cambio Climático de Paris y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Todas esas normativas internacionales, junto con las que se aprobaron sobre cadenas de suministro posteriormente en el marco de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y las Normas de la OCDE, configuran un mapa muy claro de las responsabilidades empresariales, de gobiernos y en menor medida de consumidores. Centrándonos en los ODS los 17 Objetivos parten de la base de la Declaración «Reconocemos que cada país es el principal responsable de su propio desarrollo económico y social. Reconocemos el papel que desempeñarán en la implementación de la nueva Agenda los diversos integrantes del sector privado, desde las microempresas y las cooperativas, gasta las multinacionales y la función de las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones filantrópicas».

Si echamos un vistazo a los 17 ODS y a las 169 METAS contempladas en los mismos, veremos que los consumidores podemos influencias varias: En el Objetivo 1 (1) en el Objetivo 2(2), en el Objetivo 3 (9), en el Objetivo 4 (3), en el Objetivo 5 (3), en el Objetivo 6 (6), en el Objetivo 7 (3), en el Objetivo 8 (6), en el Objetivo 9 (1), en el Objetivo 1.º (2), en el Objetivo 11 (2) en el Objetivo 12 (2), en el Objetivo 13 (1), en el Objetivo 14 (2), en el Objetivo 15 (3), en el Objetivo 16 (2) y en el Objetivo 17 (2). Para más concreción ver artículos míos publicados en la Revista Distribución y Consumo n.ºs 149 y 150 de 2017.

Hay una cierta reflexión sobre si la RSE está superada y ahora hay que dedicarse a ver cómo, en función del ámbito de actividad de cada empresa, se puede, concretar en la misma alguno de los ODS, mi opinión personal es que ***HOY, la Responsabilidad Social Empresarial a la que hay que incorporar en sus diferentes dimensiones, el Plan de Derechos Humanos, los ODS correspondientes, así como las Directrices de Protección al Consumidor y las actuaciones que se derivan del Acuerdo de Paris*** está más «viva» que nunca.

Es una reflexión que, a mi entender, no se corresponde con la realidad social porque las organizaciones de la sociedad civil (ONGs, asociaciones de consumidores, de ecologistas) Sindicatos, cooperativas etc. Siguen impulsando espacios de confluencia para hacer avanzar los derechos humanos, en los que hay que incluir también aspectos relacionados con la fiscalidad de las empresas y la corrupción de la que son partícipes o co-partícipes y esa total confluencia solo se puede producir en el marco de políticas activas de Responsabilidad Social Empresarial por parte de las empresas. Es el marco global apropiado para conseguir una mayor transparencia en la gestión empresarial.

Tomemos un ejemplo, los ODS establecen la posibilidad de establecer alianzas estratégicas entre los Estados, los empresarios y con menor nivel de responsabilidad, la sociedad civil, es un Objetivo loable y necesario, como los otros 16, pero son etéreos, no requieren Grupos de Interés diferenciados y globales según el ámbito de actuación empresarial, sin embargo en las políticas de RSE, en los Planes Estratégicos se incorporan aspectos que formando parte de la estrategia empresarial, define el comportamiento de las empresas en la sociedad, y los compromisos que adquieren ante sus diferentes Grupos de Interés.

No hay vuelta atrás, no hay caminos superados, sigue abierta la senda por donde transitar, sería necesario evitar técnicas de confusión a los ciudadanos. La RSE sigue vigente y tiene una larga vida por delante, siempre, en la medida en la que los consumidores puedan superar la asimetría de información existente en el mercado, en todo caso, no son los consumidores los que no han propiciado que se produzcan avances en las políticas de RSE (a nivel gubernamental y/o en las empresas), son los que sufren las consecuencias de que esas políticas no estén instaladas de forma coherente en la sociedad.

El Consumo Responsable tiene como finalidad la transformación de nuestros hábitos y estilos de vida y consumo, porque es fundamental que con nuestra forma de consumir productos o contratar servicios, contribuyamos a una mejora sustancial en la economía y en las empresas que ofertan sus productos y servicios en la misma, influyendo de forma positiva para «premiar» a las empresas responsables de aquéllas que no lo son.

En la medida en que los consumidores, no solo deben ser tenidos en cuenta en los grandes proyectos internacionales como sujetos que consumen, sino como sujetos de derechos en sus diferentes vertientes y con capacidad para cambiar, incluso el mundo, es obvio que adoptar una postura de ciudadano crítico, consciente, responsable y solidario, de nuevo sugiere la posibilidad de un cambio de paradigma, esta vez sí es sí es posible, aunque dependerá de nuestra conciencia individual (consumidores pro-activos) y de nuestra conciencia colectiva a través de organizaciones instituciones para intentar avanzar sobre la base de las alianzas necesarias, hacia una sociedad mejor, menos desigual, más cooperativa, en la que todos seamos capaces de vivir. Como dijo Antonio Machado: «Se hace camino al andar, y al andar, se ve la senda que nunca, se ha de volver a pisar». En el camino nos iremos encontrando.

HISTORIAS CON OBJETIVO

Encarna Samitier Laín
Directora Diario 20 Minutos

Un periódico, decía Mathew Arnold en la Inglaterra del siglo XIX, se define por contar historias con un objetivo. Es interesante que esta definición decimonónica tenga pleno sentido hoy en día. No en vano el gran Dickens pudo escribir sus novelas llenas de sentido y denuncia social porque había sido antes reportero de tribunales. El juicio contra una jovencísima criada por la muerte de su bebé marcó al aspirante escritor. La acusada salió absuelta. Y la defensa de los débiles ante situaciones injustas marcó toda la producción del genial escritor.

Los medios de comunicación, tal y como hoy los entendemos, siguen respondiendo a este concepto: contar historias con un objetivo. Desde el siglo XIX, los periódicos han conocido todas las formas de edición y de impresión posibles, las redacciones han cambiado radicalmente e internet ha borrado los límites espaciales y temporales. Pero lo básico, la necesidad de que cuenten noticias veraces y contrastadas, de modo que los lectores puedan formarse una opinión fundada en análisis ponderado, eso no ha cambiado. Porque los medios reflejan la realidad, pero también tienen el deber y las herramientas para cooperar en su transformación para hacerla mejor. Por eso la Constitución consagra y protege el derecho a estar informado y el deber de informar, con los lógicos límites que dibujan otros derechos básicos como el del honor o la protección de la intimidad. Por eso no se concibe una sociedad libre sin periódicos. Y se habla de los medios de comunicación como el cuarto poder, aunque no se trata de poder sino de responsabilidad. Los medios, con su capacidad de llegar a audiencias masivas, sea en un periódico o en una emisora local o a través del espacio ilimitado de la red, tienen una enorme capacidad movilizadora y transformadora en su calidad de vehículo de las demandas, denuncias, mejoras y aspiraciones de la sociedad.

Heraldo de Aragón, el veterano diario matriz del grupo Henneo, que integra, entre otros medios, a 20 minutos y a lainformación.com., lo dejaba muy claro en su primer número, hace 123 años, en unas palabras que suenan como escritas hoy mismo. No queremos ser un periódico exclusivamente noticioso, decía su anónimo editorialista el 20 de septiembre de 1895. ¿Acaso se puede reseñar un suceso vulgar como se da cuenta de los estragos de la guerra de Cuba? No y mil veces, no, se respondía. Por eso, se comprometía con los lectores a dar junto a la noticia, el comentario, y «el deseo anhelante de una pronta solución» para los problemas que el diario se proponía denunciar.

La redacción en la que se escribieron esas palabras era ruidosa y llena de humo. Hoy, ya no se oye el tecleteo de las máquinas de escribir, ni el ruido de las campanillas de los teletipos, ni el estridente timbre de los teléfonos de mesa. Todo es más silencioso, pero los periodistas sufrimos otro tipo de ruido, el que produce el caudal de comentarios vertido en las redes y al que no se puede llamar 'noticia' ni información, ya que no ha sido contrastado por un profesional. Los medios de comunicación acompañan e impulsan las reivindicaciones que la sociedad lleva a primer plan en cada momento. No se conciben los avances logrados en la lucha contra la violencia contra las mujeres, en la reducción de los accidentes de tráfico, en la causa de la igualdad o en la erradicación del terrorismo sin la implicación decidida de los medios. Acompañamos hasta con el lenguaje: de crimen pasional pasamos a hablar de violencia machista, de impuesto revolucionario a chantaje terrorista, de exceso de velocidad a violencia vial… El rigor, la identificación de la autoría de los artículos, la fiabilidad del medio, el compromiso con los principios editoriales son principios básicos para que los medios cumplan su función.

El anonimato que propician las redes ha dinamitado la confianza de muchas personas en la labor del periodista, y a los profesionales nos compete no bajar los brazos y seguir en la defensa de la profesionalidad. «Cuando hay una inundación, lo primero que falta es el agua corriente», es un símil muy atinado que he oído utilizar a un reputado colega. Y es verdad. La sobreabundancia de 'información' sin procesar ni contrastar es lo que produce ese ruido ensordecedor, y lo que provoca el caldo de cultivo para las noticias falsas de toda la vida, hoy llamadas 'fake news', intoxicaciones y mentiras que encuentran en la velocidad, la potencia y el anonimato de la web el caldo de cultivo para expandirse.

Más que nunca, más periodismo, mejor periodismo es el antídoto. En Estados Unidos se ha producido un regreso a los medios que ofrecen veracidad frente a las exageraciones y los bulos. La profundidad que ofrecen los análisis ponderados se hace más necesaria en los tiempos líquidos, en la feliz expresión de sociólogo Bauman. El premio Príncipe de Asturias alertaba contra el 'efecto túnel' de las redes sociales, por el que buscamos la aprobación de quienes piensan como nosotros, de modo que no vemos más allá de nuestra propia complacencia. Otro premiado en Oviedo, Giovani Sartori, alertaba a principios del milenio, del riesgo de que el homo sapiens se reduzca a un homo videns si el consumo audiovisual y la reducción de los tiempos de lectura reducen nuestra actividad neuronal al mínimo.

Son advertencias pertinentes, pero no se trata de ser alarmistas ni catastrofistas. Al contrario. La preocupación y defensa de la calidad democrática, la conciencia de que debemos avanzar hacia una sociedad más igualitaria, desarrollada y justa, en la que el respeto al medio ambiente y a un desarrollo sostenible impregne el comportamiento cotidiano, están en la agenda de los medios, con más fuerza que nunca, seguramente por la conciencia de que los avances conseguido, y que no tienen vuelta atrás, pueden estar amenazados. Lo saben las empresas periodísticas verdaderamente comprometidas y los profesionales, pese a la tormenta perfecta que han sufrido los medios, y que ha incluido la doble crisis, económica y de modelo de negocio. Pero el oficio de editar, la pasión por informar va indisolublemente ligado al compromiso y a la responsabilidad social. Y no se atisba en el horizonte que vaya a desaparecer: seguirá transformándose y utilizando todos los medios tecnológicos a su alcance.

LA RSC FORMA PARTE DEL ADN DE LA COMUNICACIÓN

Montserrat Tarrés
Presidenta DIRCOM de 2014 a 2018
Directora Comunicación Grupo Novartis

En la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, que he presidido desde 2014 hasta 2018, entendemos que el término RSC evoluciona ineludiblemente hacia un concepto más amplio y transversal como es el de la Gestión Responsable, que tiene que estar implícita en el ADN de las organizaciones, y cuya comunicación contribuye a la reputación de la empresa. Importa lo que hacen las empresas, pero también cómo lo hacen.

La responsabilidad financiera, medioambiental y social es un elemento cada vez más importante de la adecuada dirección y gobernanza de las compañías, y determinante para lograr el reconocimiento de los grupos de interés.

El dircom, como gestor del diálogo con los *stakeholders*, fomenta el conocimiento de la gestión responsable de las organizaciones entre estos colectivos. A través de la transparencia que proporciona la comunicación, se construye la confianza de la sociedad en el modo de operar de la empresa.

Es importante tener una guía de actuación por eso en Dircom contamos con un Código Ético. Fue aprobado en marzo de 2002 y dota a los profesionales de la comunicación de unos principios generales que sean las pautas de comportamiento habitual en el ejercicio de su labor, sin entrar en la casuística concreta de cada empresa, institución, organización o de cada profesional.

En la Asociación también hemos sido anfitriones de la reunión mundial organizada por la Global Alliance for Public Relations and Communications Management que reunió en Madrid a los perfiles más relevantes en comunicación y relaciones públicas en el mundo, para impulsar un estándar ético global en la profesión. En este encuentro se alertó del daño de las *fake news* para la comunicación y la sociedad.

Ya en Dircom impulsamos la declaración de Madrid en el marco del Ier. Congreso Europeo de Comunicación de la RSC, organizado por la Asociación. Un documento de consenso a escala europea, ratificado por todos los asistentes al I Congreso Europeo, y que sentó las bases para una comunicación de la RSC veraz, transparente y alineada con la estrategia de negocio y global de comunicación, y que tenía la pretensión de ser la guía de referencia de buenas prácticas en la materia.

En resumen, las organizaciones excelentes están integrando la gestión responsable en su operativa y la adecuada comunicación de la misma, ya que lograr la confianza es parte de esta tarea para lograr el reconocimiento, para conseguir reputación.

La gestión ética como eje fundamental de la empresa

En el marco de una empresa, las claves para que la comunicación sea responsable es que en el ADN de las organizaciones exista la voluntad de considerar la gestión ética y responsable como un pilar fundamental para la consecución de los objetivos, a través de la generación de confianza y respeto en las sociedades que interactúan.

La idea que de nuestra empresa tengan todos nuestros grupos de interés será la base con la que construyan la concepción de la misma y, por lo tanto, la que influya de forma predominante en la construcción de la reputación. Hoy en día el valor de los intangibles en las empresas cobra cada vez más importancia y dicho valor se configura a partir de lo que piensen de nosotros. Y esto dependerá de lo que comuniquemos de nuestra empresa.

Es clave que los dircoms transmitan, desde la confianza, cómo se entiende la sostenibilidad en cada organización, qué aporta nuestra empresa a la sociedad y cómo se interrelaciona con la misma y da respuesta a las necesidades y retos que la propia sociedad plantea. Es imprescindible, además, segmentar los grupos de interés e implementar canales específicos para fomentar esa conversación, que debe interpretar las preocupaciones de los clientes y del resto de grupos con los que nos relacionamos.

En el ámbito de la comunicación de la responsabilidad social la consistencia es uno de los factores principales para la credibilidad. Desde los directores y equipos de comunicación debemos ser un área estratégica que ayude a la organización, no sólo a compartir valores y logros, sino que debemos ser puente y transmisores de aquello que hacemos y cómo lo hacemos. Por lo tanto, no hay que hacer las cosas para decirlas sino decir aquellas cosas que se hacen.

Los ciudadanos demandan empresas con conciencia, comprometidas, transparentes y sostenibles y castigan a aquellas marcas que utilizan disfraces en su comunicación. Lo que no vaya en esta línea siempre será un error.

Cuando las organizaciones son responsables y están comprometidas con el entorno, trabajan y suscriben estándares y políticas que van más allá de los legalmente establecidos. Evidentemente, en función del ámbito de desarrollo de la actividad empresarial, unas políticas y compromisos tendrán más peso y valor para la sociedad que otros.

La comunicación como vehículo y facilitador del entendimiento, la implementación y los cambios culturales, a veces necesarios en las organizaciones, es un valor para no solo ayudar a la propia organización, sino también para transmitir los logros a los diferentes *stakeholders* actuando a la vez de motor e impulsor en otras empresas y ámbitos a los que pueda llegar.

La Comunicación debe ayudar al igual que el resto de los departamentos.

La gestión responsable como parte del ADN

La responsabilidad social debe estar en el ADN de la compañía y todos en su día a día trabajar en esta línea. Por eso nosotros en Dircom hablamos de empresas sociales. Hay que hacer las cosas bien y contarlo, porque, como decía anteriormente, la sociedad valora cada vez más a las empresas que contribuyen al desarrollo social. Por todas estas razones, hoy más que nunca la Comunicación es una herramienta fundamental para que la maquinaria funcione y además lo haga de forma responsable. Sabemos que importa lo que hacen las empresas, pero también cómo lo hacen. A través de la transparencia que proporciona la comunicación, se construye la confianza de la sociedad en el modo de operar de la empresa.

Las organizaciones excelentes integran la gestión responsable y la adecuada comunicación en su operativa, ya que lograr la confianza es parte de esta tarea para lograr el reconocimiento y construir una sólida reputación que asegure el futuro de la empresa.

Los profesionales de la Comunicación en España podemos sentirnos muy optimistas y esperanzados, pues la Comunicación es un valor en alza, la transparencia un requerimiento que la sociedad exige a instituciones y organizaciones y el dircom en este entorno tiene un rol fundamental para ser la correa de transmisión de los valores, los logros y las necesidades de organismos, empresas e instituciones.

No obstante, esto supone un reto para todos nosotros. El papel estratégico que está adquiriendo en las organizaciones el director de comunicación hace que el profesional de la comunicación deba estar actualizado, en formación continua y de una forma multidisciplinar. Para poder llevar a cabo la escucha activa en un planteamiento de 360° ha de tener conocimientos de estrategia, recursos humanos, finanzas, desarrollo comercial o incluso producción además, obviamente, de dominio de la comunicación

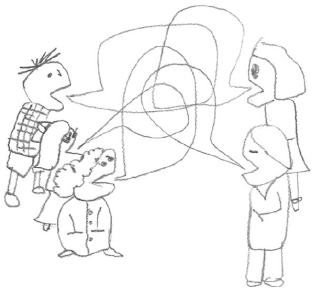
Por todo ello, desde Dircom generamos oportunidades de formación y publicaciones con las últimas tendencias con obras como la de «Comunicación y estrategia: Casos Prácticos en gestión de la Reputación», que está realizada en colaboración con el IE Business School y que tiene como objetivo dotar a las escuelas de negocios de casos de comunicación corporativa para los programas de dirección. Esos casos se imparten también en el Programa Superior de Comunicación y *Management*, el programa pionero que tenemos con el IE y que lleva ya 15 ediciones y en el que además de nociones sobre comunicación, se incluyen también cuestiones sobre gerencia y gestión empresarial.

Estamos inmersos en un entorno de cambio constante y los profesionales de la comunicación hemos de ir, necesariamente un paso por delante, anticipándonos a lo que está por llegar y tratando de que los cambios ayuden a nuestras organizaciones a aportar el valor para los fines que están constituidas.

Velar por la construcción y salvaguarda de la reputación es uno de los grandes retos en manos de los comunicadores. Sin duda hemos de asegurar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace de tal forma que ese mensaje real y coherente ayude a fortalecer el concepto que de dichas organizaciones tienen los diferentes públicos con los que se relacionan. En este aspecto debemos dotarnos de herramientas que nos permitan medir ese trabajo y esa evolución, para que los máximos dirigentes de nuestras organizaciones puedan integrar estas nuevas métricas en sus cuadros de control para la toma de decisiones al igual que lo hacen con los indicadores financieros o comerciales y además nosotros mismos hemos de ser profesionales versátiles y en constante evolución para adaptarnos a un mundo cada vez más cambiante. De todo ello dependerá el futuro de nuestra profesión.

8

DESDE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y SUS INICIATIVAS



Reforzando el compromiso con el bien común: la política de RSC del INAP (Manuel Arenilla). Responsabilidad social: una nueva misión de la Universidad (Carlos Benavides, Macarena Marchante y Cristina Quintana). La Responsabilidad Social en Baleares (Montserrat Berini). La Universidad como agente de cambio social (Carmen de la Calle). Buenas prácticas ante los nuevos desafíos de la RSC de la Guardia Civil (Luis Martín). Compromisos reales en RS de las organizaciones sindicales (Marian Mur). La política de RS del Gobierno Valenciano (Josep Ochoa). El Plan de RS de Aragón (Ramón Tejedor). Reflexiones sobre la responsabilidad social desde una perspectiva empresarial, universitaria y territorial (Rosa Terradellas). La RSE en la empresa pública: el «deber» de lo voluntario (Borja Carabante). Mejorar la salud de las personas y del planeta (Yolanda Erburu). Reflexiones sobre la evolución de la RSE y el desarrollo sostenible (Silvia Fernández). Visión y Estrategia de la RSC desde una Empresa Pública (Elena Fernández). Fair Play Social (Olga de la Fuente y Roberto Fernández). Susty-Reporting (Antonio Javierre). Cuando la moda es arte, innovación, tradiciones, naturaleza, sostenibilidad y RS (María Lafuente). Responsabilidad y compromiso social de google en la nueva era digital (Francisco Ruíz). Visión de la Responsabilidad Social Empresarial (Rodrigo de Salas).

Velar, apostar, trabajar por un futuro mejor requiere de manera indisociable del compromiso, el trabajo y el empeño de todos los agentes, desde la implicación de las empresas hasta la de la sociedad civil, pasando por la de la administración pública, la de los trabajadores, la de los consumidores y la de cualquier otro organismo o entidad.

¿Cuántos de nuestros lectores no habrán experimentando en más de una ocasión que una determinada acción o actitud positiva para/con un determinado cometido nos ha acabado reportando una mayor satisfacción y/o beneficio? La escuela nos hablado siempre de los «círculos viciosos», toda una serie de malogrados que concatenados acaban por generar una espiral malévola cuya salida acaba por no tener una solución sencilla. Pero… ¿qué pasaría en caso contrario? ¿Existen los «círculos virtuosos»? Mi experiencia es clara: sí. Apostar por la responsabilidad social nos lleva a dibujar unos círculos que de viciosos pasan a ser «virtuosos», donde tu apuesta por una determinada acción retroalimenta otro gran número de acciones positivas de terceros actores.

La responsabilidad social parte de una doble premisa básica: la no competencia y la voluntad de compartir para desarrollar proyectos conjuntos. Recuerdo cuando en abril de 2016 propuse a mi Directora General organizar el primer encuentro de cooperación en materia de responsabilidad social de la administración pública. No era tarea sencilla reunir a los responsables de la responsabilidad social de cada una de nuestras comunidades autónomas. Pese a la premura de la convocatoria la respuesta no pudo ser mejor, logrando la asistencia de casi la totalidad de territorios. Cada administración cubría el coste de su viaje e iniciábamos un camino en el que poner en común buenas prácticas de unos y otros para lograr un avance compartido en responsabilidad social. Nunca un café vespertino, que recuerdo haber cubierto de mi bolsillo fruto de la contención del gasto que venía realizando nuestra administración central, fue tan premonitorio y fue cubierto de tan buen grado como aquel. Una sala repleta de líderes autonómicos, de comunidades autónomas de distinto signo político dispuestas a colaborar, a trabajar, a cooperar para lograr connivencias y complicidades en materia de responsabilidad social. A los dos meses cambié de destino, pero son esas experiencias las que te hacen creer como servidor público en la responsabilidad social, en la existencia de redes colaborativas que procuran el bien común.

Se habla de la publicidad 360 grados, pero la esencia está en desarrollar acciones de 360 grados, donde todos contemos y donde todo actor se convierta en imprescindible.

El presente capítulo pretende recopilar una suerte de acciones estructuradas de distintos grupos de interés y organizaciones en materia de responsabilidad social, contadas por sus principales protagonistas y responsables, agrupadas en dos epígrafes. El primero de ellos recoge las acciones que están realizando diferentes administraciones públicas; desde las universidades, hasta determinadas comunidades autónomas, pasando por sindicatos, el Instituto Nacional de la Administración Pública o la Guardia Civil. El segundo se centra en las acciones de las empresas, incluyendo casos habituales de grandes empresas pero también de empresas públicas, PYMES o el caso de la Fundación LaLiga.

«*Yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas*». Madre Teresa de Calcuta (1910-1997).

REFORZANDO EL COMPROMISO CON EL BIEN COMÚN: LA POLÍTICA DE RSC DEL INAP

Manuel Arenilla Sáez
Director del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)

La institucionalización de la RSC como estrategia en el INAP

El Plan Estratégico General (PEG) del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de 2012-2015 se caracterizó por establecer el compromiso social de la institución, que se ha visto reforzado con la aprobación del plan de 2017-2020. En la actualidad la misión del INAP es «satisfacer las necesidades ciudadanas mediante su contribución al proceso de transformación de la Administración pública en una organización cada vez más democrática, inclusiva, diversa, sostenible, representativa y alineada con la sociedad a la que sirve, a través de la mejora de sus procesos de selección y atracción de talento valioso y plural (de altas capacidades), aprendizaje en valores, competencias y habilidades de los empleados públicos y de la permanente reflexión e investigación sobre los retos del Estado y sus Administraciones públicas, en un marco amplio de alianzas».

Estos objetivos plantean al INAP el reto y la necesidad de ser una organización exigente en sus métodos y prácticas y ambiciosa en el impacto de cada uno de sus proyectos y actividades. Es en este contexto en el que la responsabilidad social corporativa (RSC) tiene sentido para el INAP, pues busca liderar la transformación cultural de la Administración pública propiciando la extensión de valores públicos, principios y alianzas orientados al bien común. Por ello, la actividad del INAP proyecta los siguientes valores éticos con el fin de dirigir las políticas públicas: transparencia, igualdad efectiva, inclusión, diversidad, desarrollo sostenible, responsabilidad, representatividad, participación e integridad.

La RSC en el sector privado provee bienes y servicios o asume unas obligaciones empresariales que no dudaríamos en calificar de públicas y que van más allá de las exigencias legales en materias como la discapacidad, la igualdad efectiva de género o la sostenibilidad ambiental. Esto ha llegado hasta el punto de que algunas grandes empresas ligan los *bonus* de sus directivos al cumplimiento de estos objetivos. El compromiso de muchas grandes empresas y organizaciones sociales con la Agenda 2030 de Naciones Unidas y sus 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) no deja de sorprender desde una visión tradicional de la Administración pública.

El primer PEG del INAP enraizó el compromiso en RSC en la institución logrando que fuera una de sus principales fortalezas. Para ello, desarrolló un conjunto de iniciativas enmarcadas en el Plan de Responsabilidad Social Corporativa del INAP con el fin de dotar a la organiza-

ción de valores éticos y de comprometerla firmemente con la discapacidad y las personas más desfavorecidas.

En el vigente plan 2017-2020, con el objetivo «Mejora» se desea expresar que la orientación a la eficacia y la eficiencia de las organizaciones públicas necesita el enfoque social para que sean efectivas. De ahí que el INAP profundice en la línea de compromiso con la RSC y con las personas que más lo necesitan, especialmente con las que tienen alguna discapacidad. Esta es la razón de incluir la Estrategia 4.1. «Potenciar las políticas de responsabilidad social y renovar el sello de excelencia Bequal Plus», en el que se incluye el Proyecto 4.1.3. «Ejecución del Plan RSC del INAP y elaboración de sus memorias anuales».

Sin eficacia en la gestión interna y sin una fuerte capacidad institucional no es posible lograr los objetivos marcados en el vigente PEG. Predicar con el ejemplo ha sido también una de las orientaciones del plan estratégico anterior que se mantiene y se refuerza en el actual. Fruto de ese enfoque, el INAP, por medio de su Gerencia, se ha comprometido con la RSC, las cartas de servicios, el código ético, la transparencia, la eficiencia energética, la discapacidad, las cláusulas sociales en la contratación y la accesibilidad. Esto ha reportado reconocimientos tan valiosos como el sello de certificación Bequal Plus y la presencia en los órganos de dirección de la fundación que lo expide desde 2014, del Foro ConR y del Foro Inserta Responsable. La ejemplaridad es exigente también en el plano interno, por lo que nos comprometemos a incorporarlos en un plan de voluntariado y de compromiso interno y a profundizar en los procesos de gestión, en el trabajo colaborativo y en la adaptación a la Administración digital.

Sabemos que necesitamos un sistema de seguimiento y evaluaciones internas y externas. La experiencia acumulada en estos años hace que el plan 2017-2020 cuente desde el primer momento con un sistema de información basado en variables e indicadores que integran los incluidos en el plan de RSC y en las metas de los ODS que más afectan a nuestra labor. El otro reto que nos motiva es alinear los proyectos del plan estratégico con los principios que orientan el plan. Creemos que este alineamiento nos permitirá construir un nuevo relato de lo público y de su gestión que ponga énfasis en la mejora efectiva de la vida de las personas y en la garantía de sus derechos y libertades.

A continuación se van a recoger las líneas de actuación del INAP en materia de RSC que se han seguido desde 2012.

Antecedentes y acompañantes de la RSC en el INAP

Antes de abordar una estrategia en materia de RSC, el INAP aprobó su Código Ético el 30 de julio de 2013, encontrándose en la actualidad en revisión. Con este documento, el INAP muestra y asume los comportamientos y las actitudes que los usuarios y la sociedad esperan de quienes integran el instituto en el ejercicio de sus funciones. Poco después, el INAP elaboró, aprobó y comenzó a aplicar de inmediato su Plan de Eficiencia Energética y Sostenibilidad Medioambiental, cuyo objeto es la implantación de prácticas respetuosas con el medio ambiente y el consumo racional de la energía en el INAP.

El INAP asumió, además, el compromiso de hacer efectivos los derechos de las personas con discapacidad consciente de que la plena inclusión de este colectivo supone la incorporación de talento, nuevos valores, capacidades y habilidades que redundan en la mejora de la Administración y de la sociedad a la que sirve.

El «Libro blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad»

El 23 de enero de 2014, el INAP firmó el convenio marco de colaboración con la Fundación ONCE y el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI) cuyo objeto es el desarrollo conjunto de acciones dirigidas a fomentar el conocimiento de la discapacidad, la integración de personas con discapacidad en el empleo público y la mejora de las acciones formativas con el fin de concienciar a los empleados públicos sobre la discapacidad. En este convenio se enmarca la elaboración del «Libro blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad».

Este libro invita a la reflexión acerca de los aspectos que mejorarían la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en el empleo público. Propone medidas en relación con el aumento de la información y su difusión, la preparación de oposiciones, la adaptación de los procesos selectivos, el cumplimiento de las cuotas de reserva o la introducción de cláusulas sociales en los concursos públicos, entre otras.

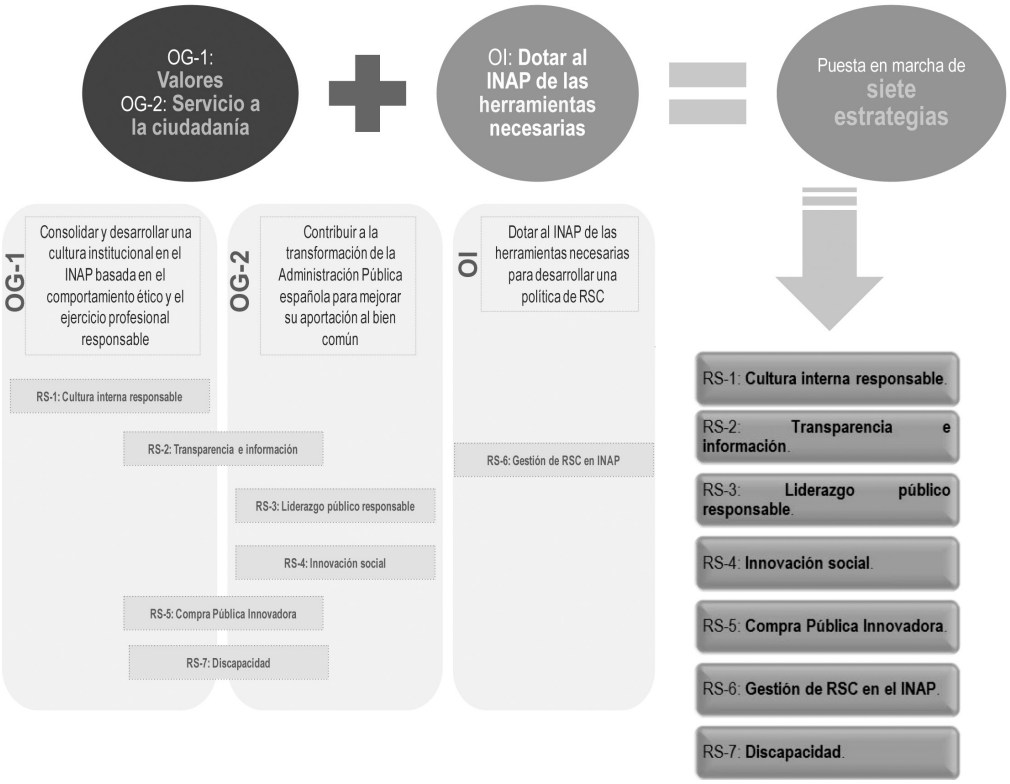
Plan Operativo y Política de Responsabilidad Social del INAP

En julio de 2014 se publicó el *Plan Operativo y Política de Responsabilidad Social del INAP*, que se realizó con la colaboración de *«Be On Diversity»* (Fundación ONCE). Con el plan, el INAP hace un esfuerzo por formalizar sus actuaciones, implementar nuevos proyectos conectados con los ideales del instituto e incorporar el diálogo con los grupos de interés en su estrategia de RSC. De este modo, el INAP trata de configurarse como un referente para el resto de las Administraciones en materia de responsabilidad social, creando y comunicando nuevos conocimientos vinculados con el sector público en beneficio de la sociedad.

El Plan Operativo y la Política de Responsabilidad Social contiene dos objetivos generales y uno instrumental. Este consiste en dotar a la institución de las herramientas necesarias para desarrollar una política de RSC. Por su parte, los objetivos generales son consolidar y desarrollar una cultura institucional en el INAP basada en el comportamiento ético y el ejercicio profesional responsable (valores); y contribuir a la transformación de la Administración pública española para mejorar su aportación al bien común (servicio al ciudadano). Para alcanzar estos objetivos el plan operativo plantea 7 estrategias, como se recoge en el gráfico 1.

De acuerdo con estos planteamientos, el INAP se compromete al ejercicio profesional responsable de sus miembros, a la excelencia en la gestión de sus recursos y a la promoción de estos valores y esfuerzos a través de los actores con los que se relaciona el instituto, entre los que destacan los distintos colectivos de empleados públicos.

Gráfico 1. Plan Operativo y Política de Responsabilidad Social. Elaboración propia.



De acuerdo con la medida «RS-2.2» del plan, la primera Memoria Anual de Responsabilidad Social del INAP se elabora con la intención de presentar las actuaciones del INAP en términos de responsabilidad social e informar sobre su desempeño en relación con las metas definidas en el plan. La memoria se centra especialmente en los objetivos conseguidos en el año 2015, sin perjuicio de que se haga mención a algunos objetivos logrados en 2016. En la actualidad se está redactando la memoria de los dos últimos años.

El INAP obtiene el sello Bequal Plus

La Fundación Bequal tiene como fin promover la inclusión social de las personas con discapacidad. Lo hace mediante la puesta en valor del compromiso y esfuerzo de aquellas organizaciones que han incorporado políticas empresariales que favorecen la inclusión de las personas con discapacidad, sean trabajadores, consumidores o usuarios de servicios.

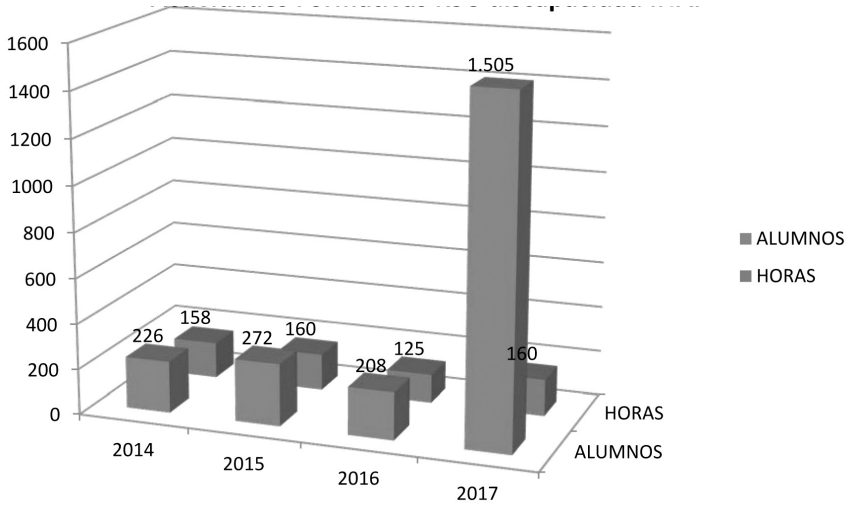
El sello Bequal distingue a las empresas socialmente responsables con la discapacidad, ofreciéndoles una herramienta para integrar políticas sobre discapacidad en todas las áreas de la empresa. Promueve la mejora continua y la visibilidad de buenas prácticas facilitando a sus grupos de interés su identificación como entidad socialmente comprometida.

En diciembre de 2015 se otorgó el sello Bequal Plus al INAP, siendo la primera institución pública que posee el calificativo Plus. La primera entidad pública que obtuvo el sello Bequal fue la Universidad de Málaga.

Participación del INAP en iniciativas de apoyo y sensibilización sobre RSC y discapacidad

1) EI INAP forma parte del patronato de la Fundación Bequal desde diciembre de 2015.
2) El INAP es socio del Foro de la Contratación Pública Socialmente Responsable (Foro ConR) desde 2013. En ese año lideró un grupo de trabajo sobre cláusulas sociales en la contratación pública que dio lugar a la «Guía práctica para la introducción del estándar europeo de accesibilidad EN 301549 en el ámbito de la contratación pública para la adquisición de productos y servicios de las TIC». También ha organizado jornadas de difusión con distintas instituciones. Desde diciembre de 2016 forma parte de la junta directiva de Foro ConR.
3) El INAP se adhirió en abril de 2017 al Foro Inserta Responsable, de la Fundación ONCE. Se trata de una plataforma de trabajo en red e innovación social que posibilita compartir prácticas, herramientas y experiencias que favorezcan el eficaz desarrollo de las políticas de inserción laboral de talento con discapacidad y RSC-discapacidad de la que forman parte más de 90 empresas y entidades líderes en su sector.
4) En octubre de 2015 el INAP creó el delegado para las personas con discapacidad en el instituto y en junio de 2017 renovó la figura nombrando al actual representante. En el «Libro blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad» se incluye la propuesta de su creación en las organizaciones públicas. Su objetivo es velar por el cumplimiento efectivo de los derechos, las medidas y los ajustes necesarios en materia de la accesibilidad dentro del ámbito organizativo.
5) Actividades formativas en RSC y discapacidad. El INAP desarrolla un plan específico de formación en diversidad en colaboración con la Fundación ONCE con el fin de dotar de coherencia a todas las acciones formativas vinculadas a este ámbito. El enfoque que se está adoptando es considerar la discapacidad como un aspecto de la diversidad. En el plan se incluye el MOOC (*Massive Open Online Course* o curso en línea masivo y abierto) «La discapacidad en el entorno laboral», que han cursado en sus ediciones alrededor de 2.500 alumnos a través de la plataforma impulsada por el INAP Forma2. En este formato también se ha impartido el curso «Responsabilidad social y sostenibilidad» con el apoyo de Forética que han seguido 900 alumnos. Finalmente, en el gráfico 2 se ofrece la evolución del número de alumnos y horas lectivas en las actividades formativas sobre RSC-discapacidad de 2014 a 2017 impartidas por el INAP. La mayoría de estas actividades son fruto de la colaboración entre el INAP y la Fundación ONCE y el CERMI.

Gráfico 2. Evolución del número de alumnos y horas lectivas en las actividades formativas sobre RSC-discapacidad impartidas en el INAP entre 2014 y 2017. Elaboración propia.



1) Medidas realizadas en materia de investigación. Una de las líneas prioritarias de investigación del INAP es la «Responsabilidad social, inclusión y diversidad», que cuenta con una beca de formación e investigación. Esta línea de investigación realiza propuestas transversales hacia el resto de proyectos realizados por el Centro de Estudios y Gestión del Conocimiento del INAP, como la evaluación del «Portal de la Transparencia» y su correspondiente inclusión de iniciativas para mejorar la «Accesibilidad Universal y Diseño para Todas las Personas» de la web. Asimismo, se han financiado varios proyectos, como los que investigan la incorporación del valor social y medioambiental en el valor económico generado por la Administración pública, o el desarrollo de un estándar certificable de indicadores de excelencia en gestión de la RSC con las personas con discapacidad en la Administración pública presentado por la Fundación Bequal. También hay otros trabajos realizados con investigadores internos, como el elaborado sobre la «Incorporación de la inclusión y la diversidad en la reforma administrativa (desde el enfoque del conocimiento)».
2) Acciones de sensibilización en materia de RSC y discapacidad. El INAP promueve jornadas, congresos, encuentros sobre RSC y discapacidad, especialmente en temas relacionados con la formación y el acceso al empleo público. Asimismo, el INAP, en colaboración con el grupo de empresas de la Fundación ONCE, Ilunion, ha organizado jornadas de concienciación cuyo objetivo era experimentar en primera persona de las dificultades de las personas con discapacidad en los diversos ámbitos de la vida y apreciar su capacidad para afrontarlas, su lucha permanente para superar barreras, también culturales, y su decidida apuesta por la vida.

La línea editorial «Innap Inserta»

La línea editorial «Innap Inserta» tiene por finalidad dar a conocer a los gestores de empleo, a los servidores públicos y a la sociedad en general diferentes discapacidades. Además, ahonda en las circunstancias sociales y laborales que rodean a las personas con discapacidad para facilitar la posterior inclusión laboral y una vida relacional digna y plena en el puesto de trabajo. El acceso a los libros es libre y gratuito en nuestro Banco de Conocimientos y a través de los dispositivos móviles mediante la «app» «INAP» o «Biblioteca INAP».

Medidas realizadas en materia de tecnologías de la información

La página web del INAP ofrece sus contenidos en formato plenamente accesible para facilitar su consulta a personas con visión reducida y para publicitar eventos propios o de entidades colaboradoras vinculadas con el fomento de los derechos de las personas con discapacidad. En colaboración con el Instituto Lectura Fácil (ILF) hemos desarrollado un proyecto piloto de «lectura fácil» en la web con el que se quiere dar a conocer a todos qué es el INAP y qué servicios ofrece. También se han elaborado en lectura fácil el folleto de emergencia y evacuación del edificio e información, que comprende más apartados que las actividades desempeñadas por el Instituto, como «Responsabilidad Social Corporativa» y «Política de Calidad», entre otros.

Se ha mejorado la accesibilidad a la aplicación de inscripción de alumnos en los cursos de formación, eliminándose el *captcha* tradicional, que generaba importantes problemas para las personas con deficiencias visuales, y ha sido sustituido por uno nuevo, de más fácil uso y accesible para invidentes. A partir de 2015 se ha avanzado en la mejora de la accesibilidad a los cursos *on line* albergados en la plataforma de formación del INAP. Se ha incorporado el servicio «ReadSpeaker», que permite la vocalización de contenidos *on line*, y se ha facilitado con ello el seguimiento de los cursos para personas con problemas de visión.

Finalmente, la red INAP Social cuenta con dos comunidades denominadas «Empleo para todos» y «Accesibilidad» que están apoyadas por Servimedia.

Mejoras de accesibilidad física de las instalaciones

El INAP ya había acometido desde el comienzo de esta década mejoras en sus instalaciones para facilitar el acceso a las personas con discapacidad, como la remodelación de su oficina de información y registro y la instalación de una rampa para su uso por sillas de ruedas, la reforma de sus aseos para su uso por los alumnos y visitantes a la sede de Atocha con movilidad reducida, la instalación de sillas salvaescaleras electrónicas o la modificación de las cabinas de los ascensores para adecuar su ancho a las sillas de ruedas.

Como continuación de estas medidas, el INAP emprendió, a mediados de 2014, una auditoría de accesibilidad de sus instalaciones de la calle de Atocha de Madrid (sede principal del organismo) en colaboración con «Vía Libre», también consultora de la Fundación ONCE.

En este sentido, cabe destacar:

a) La sustitución de los pomos de las puertas de los servicios de las zonas de pública concurrencia para hacerlos más fácilmente manipulables. También se realizaron ciertos rebajes para facilitar el acceso en varias zonas comunes.

b) Se construyó una rampa fija en sustitución de los escalones en la zona de acceso a los tribunales.
c) Se mejoró la iluminación del vestíbulo y el interior de las cabinas de los ascensores.
d) Se sustituyó la señalización de las zonas de pública concurrencia (aulas incluidas), con el fin de que dicha señalización se adaptara a colores accesibles y contara con lenguaje braille. A su vez, se previó el descenso de la altura de las señalizaciones del edificio: carteles indicativos de aseos, aulas, etc. (medida útil para personas con acondroplasia, usuarios de sillas de ruedas o cualquier otro tipo de necesidad específica de apoyo físico, visual, etc.).
e) Se instalaron en cuatro zonas del edificio planos en relieve para personas con discapacidad visual.
f) Se colocó señalización podotáctil desde los ascensores hasta los atriles con planos en relieve para personas con discapacidad visual.
g) Se dispuso un bucle magnético en el Registro del INAP y otro en el Aula Magna, para facilitar la audición a las personas con discapacidad auditiva.

Conclusiones

El INAP ha adquirido un firme compromiso desde 2012 con la RSC y la discapacidad que se ve reflejado en todas sus líneas de actuación, desde las formativas a los procesos selectivos, pasando por la actividad editorial y la investigación, así como por los propios procesos de gestión interna. Además, no lo ha realizado de forma aislada, sino estableciendo firmes alianzas con los principales actores del sector: la Fundación ONCE, el CERMI, el Foro ConR o FSC-Inserta, y en colaboración con otros actores del tercer sector, como Forética.

El INAP aspira a que su aportación a los procesos de inclusión de las personas con discapacidad se extienda por todos los ámbitos de la sociedad, las Administraciones públicas y a los trabajadores, empresarios y ciudadanos en general. Su política de responsabilidad social tiene como uno de sus pilares fundamentales la apuesta por el talento, esté donde esté y venga de donde venga.

Los valores éticos que inspiran al INAP se convierten en el eje transversal que recorre el Plan Estratégico General 2017-2020. Así, los valores de transparencia, igualdad efectiva, inclusión, diversidad, desarrollo sostenible, responsabilidad, representatividad, participación e integridad muestran el contenido real de la RSC en el INAP. Su alineamiento con las acciones del plan estratégico evidencian el firme compromiso de la institución con el logro de una sociedad más democrática, justa e inclusiva.

Referencias

Arenilla, M. (2017), «Innovación social y capacidad institucional en Latinoamérica». Reforma y Democracia, n.º 67, p. 35-68.

Arenilla, M., y García-Vegas, R. (2016), *Social Innovation*. Madrid: INAP.

Aspen Institute (2009), *The Emerging Fourth Sector*. https://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/4th%20sector%20paper%20-%20exec%20summary%20FINAL.pdf, 11-10-2015.

Bovaird, T., y Loeffler, E. (2012), «From Engagement to Co-production. The contribution of users and communities to outcome and public value» en *Voluntas* 23 (4), p. 1139-1155.

CLAD (2006), Código Iberoamericano de Buen Gobierno. http://old.clad.org/documentos/declaraciones/codigoiber.pdf, 6-11-2016.

— (2009), Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-participacion-ciudadana/view, 12-11-2015.

INAP, Instituto Nacional de Administración Pública (2013), *Libro blanco sobre acceso e inclusión en el empleo público de las personas con discapacidad.* Madrid: INAP.

— (2014), Plan Operativo y Política de Responsabilidad Social del INAP. Madrid: INAP.

Naciones Unidas (2015), Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 en su sexagésimo noveno período de sesiones. http://media.onu.org.do/ONU_DO_web/737/sala_prensa_publicaciones/docs/0951081001461608344.pdf, 06-11-2016.

Nicholls, A., y Murdock, A. (2012), *Social Innovation. Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave Macmillan UK.

OCDE (2017), *Governance at a Glance 2017*. París: OCDE. Recuperado de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/government-at-a-glance-2017_gov_glance-2017-en#.WfHmvmi0OUk#page69

— (2011), *The Call for Innovative and Open Government: An overview of country initiatives*. Paris: OECD Publishing.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: UNA NUEVA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Cristina Quintana García
Macarena Marchante Lara
Carlos G. Benavides Chicón
Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Málaga

La Universidad ha unido a sus valores el de la *Responsabilidad Social Universitaria*, ha decidido ser más transparente, involucrarse más en la atención de las necesidades de la sociedad, contribuir de forma proactiva a la protección de su entorno y a la conservación del medio ambiente, asumiendo un claro compromiso con el *desarrollo sostenible*. Todo ello forma parte y refuerza la denominada *dimensión social de la universidad*.

En la última década del siglo pasado comenzó a plantearse una nueva misión de la universidad, la llamada *tercera misión*, ligada a su papel como agente de transferencia de conocimiento, asociada al emprendimiento, la innovación y el compromiso social.

No se está hablando de algo nuevo; Ortega y Gasset, en 1930, en su *Misión de la Universidad,* ofreció una serie de ideas que, junto a otras más actuales, han permitido conformar la *tercera misión* y, en 1937, en *La rebelión de las masas,* Ortega añadió un tercer aspecto a los inicialmente formulados: «el compromiso de la universidad con la sociedad y con su tiempo». Actualmente, este compromiso se encuentra indisolublemente unido al ejercicio de su responsabilidad social y al trabajo en pos de la sostenibilidad; ambas cuestiones son partes esenciales de la *tercera misión* del Sistema Universitario Español.

Hoy, el concepto de *Responsabilidad Social Corporativa* forma parte del compromiso de la Universidad con la sociedad, representa la obligación que la institución tiene de adoptar políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y ambiental tendentes a mejorar su entorno, impulsar el desarrollo sostenible y la colaboración con los países en desarrollo, para conseguir una mejor calidad en el sistema universitario que repercuta positivamente en la sociedad que la financia.

La *Responsabilidad Social Universitaria* responde a la relación existente entre el trabajo realizado por la Universidad y lo que la sociedad espera de ella, tiene un papel estratégico en la transferencia de conocimiento y de tecnología, combinando la innovación con la prosecución del bienestar y el dinamismo económico con la dimensión social.

Las organizaciones excelentes se distinguen por su capacidad de alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes para sus grupos de interés (*stakeholders*), constituidos estos, en el ámbito interno de la Universidad, por: estudiantes, personal docente e investigador, personal de administración y servicios, órganos unipersonales y colegiados de gobierno y gestión. Y, en su ámbito externo, por: egresados, empleadores, empresas, organizaciones diversas, instituciones, proveedores, socios, colaboradores, competidores y la sociedad en general.

El reconocimiento de la trascendencia de la *Responsabilidad Social Universitaria* no es nuevo. En la Declaración Mundial sobre Educación Superior para el siglo XXI: Visión y Acción, aprobada en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior, organizada en 1988 por la UNESCO en París, ya se indicaba que el objetivo último de la gestión de la educación superior requiere una «dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces. La función de la dirección en la enseñanza superior constituye, por tanto, una responsabilidad social de primer orden y puede reforzarse de manera significativa a través del diálogo con todos los que participan en ella…».

Más recientemente, una muestra del creciente protagonismo que estaba adquiriendo la responsabilidad social y la sostenibilidad en las políticas del *sistema universitario español*, fue el interés mostrado por las autoridades ministeriales. Así, la Estrategia Universidad 2015 (Ministerio de Educación, 2009 y 2011) reiteró la importancia de la responsabilidad social y la sostenibilidad universitaria, concebida como una misión fundamental de nuestras universidades.

Las universidades deben estar comprometidas con la sociedad; «el buen gobierno, la gestión sostenible, la defensa del medio ambiente y las acciones sociales y solidarias conforman los valores que distinguen e identifican a las universidades socialmente responsables» (Benavides, 2008).

Existen numerosas acciones con las que las universidades demuestran su compromiso con la sociedad, aunque cada Universidad podrá optar por enfoques distintos, según sus prioridades, las de sus grupos de interés y las de su entorno. Considerándolas desde la perspectiva de la *Responsabilidad Social Universitaria* inciden en tres ***ámbitos de actuación*** ya indicados (Benavides, 2012): *medio ambiente*, *social* y *económico.* Ahora bien, las acciones de las universidades son muy numerosas y variadas, siendo necesario establecer, dentro de cada ámbito de actuación, ***dimensiones en materia de responsabilidad social***, a saber (UMA, 2007): *enseñanza-aprendizaje e investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i)*, *gestión* y *relaciones con la sociedad, extensión cultural y transferencia de conocimiento*. A su vez, en cada una de las dimensiones anteriores y para los tres ámbitos considerados, se pueden identificar tres ***valores*** o ***subdimensiones*** conformados por aquellos aspectos que inciden en la *salud*, *sostenibilidad* y *solidaridad*.

La ***universidad saludable.*** Respetar los derechos humanos exige la implantación de unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores constituye una de las principales responsabilidades éticas de cualquier empresa u organización. La promoción de entornos de trabajo saludables, en su día, ya recibió un impulso importante al celebrarse en 1986 la *Primera Conferencia Internacional sobre Promoción de la Salud* de la que surgió la Declaración de la Organización Mundial de la Salud, la *Carta de Ottawa,* dirigida a la consecución del objetivo «Salud para todos en el año 2000».

Las universidades, como se recogía en la Estrategia Universidad 2015 (Ministerio de Educación, 2009), deben generar las condiciones para desarrollar entornos saludables. Algunas universidades españolas trabajan, desde hace años, para lograr este objetivo con el desarrollo de diversos programas y actividades. A tal efecto se constituyó en Reus en 2008, la Red Española de Universidades Saludables, entre sus estrategias destacan: desarrollo de entornos universitarios que promuevan la salud; incorporación de formación en promoción de la salud en los planes de estudio universitarios; investigación en promoción de la salud; participación y colaboración entre los organismos de salud pública, instituciones comunitarias y universidades; oferta de servicios en el campus dirigidos a promocionar la salud de la comunidad universitaria, etc.

Los programas destinados a la consecución de una *universidad saludable* deben, a través de la docencia y la investigación, promover conocimientos, habilidades y destrezas para el

autocuidado y la implantación de estilos de vida saludables, integrando tres vertientes básicas: *salud física* (seguridad, prevención, conducta alimentaria, actividad física, deporte, etc.), *salud psicológica* (estrés, riesgos psicosociales, ocio, tiempo libre, etc.) y *salud social* (educación afectivo-sexual, clima educativo, comunicación asertiva, etc.).

La ***universidad sostenible***. El concepto de «desarrollo sostenible» se popularizó en 1987 por el Informe Brundtland de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo y fue definido como «el desarrollo que atiende a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender a sus propias necesidades» (*World Commission on Environment and Development*, 1987). Si bien el desarrollo sostenible inicialmente se asoció al ámbito ambiental, en los últimos años ha adquirido una concepción amplia e integral extendiéndose a los ámbitos económico y social de la responsabilidad social corporativa. En las universidades, al hablar de la «sostenibilidad» se suele hacer referencia al sentido restringido, es decir, a lo comprendido en el «ámbito ambiental» o en la «subdimensión de sostenibilidad» y en la «gestión eficiente de los recursos», lo que permite el análisis diferenciado de los aspectos relacionados con los valores o subdimensiones de la «salud» y la «solidaridad».

De modo particular, en relación con la sostenibilidad ambiental, las universidades españolas son sensibles a estas cuestiones desde hace tiempo. En el año 2002 se creó el grupo de trabajo para la Calidad Ambiental, el Desarrollo Sostenible y de Prevención de Riesgos (CADEP), que se constituyó en Comisión Sectorial de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas en 2009, cuya actividad se centra en recopilar la experiencia de las universidades sobre gestión ambiental, los avances en la «ambientalización» de la comunidad universitaria y el trabajo en prevención de riesgos, y fomenta la cooperación entre las mismas en estas materias.

Garantizar una *universidad sostenible* afecta a la planificación de las infraestructuras y se vincula a la gestión eficiente de los recursos necesarios para asegurar la docencia, el estudio y la investigación, además del patrimonio cultural, mobiliario e inmobiliario de las universidades. Ejemplos de actuaciones orientadas a la sostenibilidad hacen referencia a (Benavides y Quintana, 2009): facilitar el acceso y el desplazamiento desde y hacia la Universidad y su ciudad, mejorar la eficiencia energética y el reciclaje de residuos, desarrollar una política de aguas tendente a su reutilización y aprovechamiento óptimo, expandir las zonas verdes, etc.

La ***universidad solidaria***. Una universidad solidaria se fundamenta en la justicia social y la equidad (Gabilondo, 2010), para lo que es necesario concebir un espacio de igualdad de oportunidades que reconozca la diversidad, flexibilizar las vías de aprendizaje, potenciar los servicios sociales y académicos, etc.

Las acciones que se han venido considerando significativas de la *universidad solidaria* incluyen claramente dos grupos de actuaciones. En primer lugar, las correspondientes a la «solidaridad ***ad intra***», esto es, la solidaridad de la institución para con los miembros de la comunidad universitaria: estudiantes, personal docente e investigador y personal de administración y servicios. Comprende acciones tendentes a favorecer y potenciar la integración, igualdad, conciliación de la vida familiar y laboral, etc. Y, en segundo lugar, las relativas a la «solidaridad ***ad extra***», esto es, actividades destinadas a satisfacer necesidades o contribuir al bienestar de colectivos o individuos no pertenecientes a la comunidad universitaria. Actividades que respondan a un compromiso de las universidades con los valores sociales, sociedad civil organizada, colectivos sociales, mayores, entornos lejanos, cooperación al desarrollo, etc.

Las universidades españolas durante años vienen desarrollando numerosas acciones de responsabilidad social, en los ámbitos, dimensiones y subdimensiones antes citadas. Originalmente, tales

acciones fueron llevadas a cabo de manera independiente por diferentes unidades administrativas sin que se coordinaran bajo un marco común de gestión con principios de *Responsabilidad Social Universitaria*. Las universidades españolas se han ido adhiriendo e incorporando a redes interesadas en la sostenibilidad, como la creada a partir de la Declaración de Talloires, formulada en 1990 por 22 universidades de todo el mundo, o a proyectos como el puesto en funcionamiento, en el año 2000, por la Fundación Holandesa para la Educación Superior Sostenible, relativo a la creación de un instrumento para la medida de la sostenibilidad de la alta educación (*Proyecto AISHE*).

El *Informe sobre Responsabilidad Social en las Universidades* (Forética, 2016), recoge que el 48 por ciento de las 81 universidades del Sistema Universitario Español manifiestan explícitamente la aplicación de la *Responsabilidad Social Universitaria*. Son universidades comprometidas con una gestión integral de estas acciones, desarrollada bajo la dirección de órganos de gestión del máximo nivel institucional (vicerrectorados, direcciones generales, etc.). Algunas de ellas han incorporado los principios de la responsabilidad social a su planificación estratégica, adhiriéndose a iniciativas internacionales como el Pacto Mundial de Naciones Unidas presentado en 1999; los Principios para una Educación Responsable en Gestión (PRME) promovidos por Naciones Unidas en 2007 o la Red Global Universitaria para la Innovación creada en 1999 por la UNESCO, la Universidad de las Naciones Unidas y la Universidad Politécnica de Cataluña.

De las universidades que reconocen su compromiso con la *Responsabilidad Social Universitaria*, 24 lo han ampliado, asumiendo un ejercicio de transparencia al elaborar sus *Memorias de Sostenibilidad*, la mayoría de ellas siguiendo los criterios de las guías GRI (*Global Reporting Initiative*).

Otro 48 por ciento, solo realizan acciones aisladas en materia de *Responsabilidad Social Universitaria*, fomentando y difundiendo sus principios, pero sin aplicarlos formalmente en la institución. Tan solo un pequeño porcentaje, el 4 por ciento, permanecen ajenas, no efectúan ninguna actividad relacionada con la responsabilidad social. Podemos concluir destacando que estamos en el buen camino, pero hay que seguir «*haciendo camino…*».

Referencias bibliográficas

Benavides Velasco, C.A. (2008): «Responsabilidad Social en la Universidad. Su gestión desde las Unidades Técnicas de Calidad». *IV Encuentro de Unidades Técnicas de Calidad de las Universidades Andaluzas.* Córdoba.

Benavides Velasco, C.A. y Quintana García, C. (2009): *Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 2009-2012.* Universidad de Málaga. Málaga.

Benavides Velasco, C.A. (Director) (2012): *Integración de la Responsabilidad Social en los Sistemas de Garantía Interna de Calidad: hacia una Universidad, Saludable, Sostenible y Solidaria*. Programa de Estudios y Análisis del Ministerio de Educación (EA2011-0027). Dirección del Plan Estratégico y Responsabilidad Social. Cátedra Santander de Responsabilidad Social Corporativa. Universidad de Málaga. Málaga.

Forética (2016): *Informe RS en las universidades: Del conocimiento a la acción. Pautas para su implantación*. Forética. Madrid.

Gabilondo Pujol, Á. (2010): *La Dimensión Social de la Educación Superior en Europa*. Informe del Ministro de Educación. Consejo de Ministros, 14 de enero. (Inédito). Madrid.

Ministerio de Educación (2009): *Estrategia Universidad 2015. Resumen.* Ministerio de Educación. Madrid.

— (2011): *La responsabilidad social de la universidad y el desarrollo sostenible*. Ministerio de Educación. Madrid.

UMA (2007): *Presentación al Claustro de la Memoria de Responsabilidad Social de la Universidad de Málaga 2006-2007.* Vicerrectorado de Coordinación Universitaria. Secretariado de Calidad y Planificación Estratégica. Universidad de Málaga. (Inédito). Málaga.

World commission on environment and development (1987): *Our Common Future.* Oxford University Press. Oxford.

APORTACIONES A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS DESDE BALEARES

MONTSERRAT BERINI PÉREZ
Directora General de Transparencia y Buen Gobierno
Consejería de la Presidencia del Gobierno de la Islas Baleares

El concepto de responsabilidad social es tan antiguo como las relaciones humanas. Zaratustra, primer filósofo de la humanidad, nacido en la antigua Persia, ya dedicó su tiempo a desarrollar una filosofía basada en la responsabilidad social sustentada en tres pilares fundamentales que distinguió como:

— Buenos pensamientos
— Buenas palabras
— Buenas acciones

Saltándonos miles de años y llegando a nuestra era, cuando en Europa controlábamos la calidad al final del proceso en la cadena industrial, Estados Unidos incorporaba la calidad en cada uno de los elementos de esa cadena constitutiva de todo el proceso de fabricación.

Más tarde, los problemas y daños ocasionados por el desarrollo industrial al medio ambiente hicieron tomar conciencia a nuestra sociedad de la importancia de preservar la sostenibilidad medioambiental del planeta.

Desde finales de los años noventa empiezan a estallar algunos escándalos sobre procesos de maquillaje a los que habían sometido las cuentas de resultados de algunas grandes y hasta entonces reputadas empresas de ámbito internacional.

Nada comparado con el estallido de la burbuja financiera que todavía estamos viviendo y padeciendo en todo el planeta.

Todo ello conduce a la sociedad a una disminución de la confianza en las empresas, el sector financiero, y las instituciones que no han sabido gestionar o prever las terribles consecuencias ocasionadas por el estallido de la crisis en la que estamos inmersos.

La sociedad empieza a reclamar con fuerza transparencia e interacción con las empresas.

En paralelo a todo lo anterior las administraciones públicas sufrimos también un proceso de desafección democrática. La sociedad reclama a la administración que asuma un papel importante dentro del proceso de toma de decisiones para corregir y evitar situaciones como las vividas a fin de que no se repitan.

La ciudadanía empieza a participar y a abrir un diálogo más constante con las Administraciones Públicas.

Empezamos a ver un cambio de la democracia de votantes hacia la ciudadanización de la democracia con la democracia participativa.

Sin embargo no podemos aspirar a una democracia ciudadana y participativa si no le damos a la propia ciudadanía las capacidades y atributos necesarios para asegurar la existencia, vigencia y control de esas libertades y derechos. Ello pasa por ocho principios básicos:

— Participación
— Legalidad
— Transparencia
— Responsabilidad
— Ética
— Consenso
— Equidad
— Sensibilidad

La liberalización de los mercados en el plano internacional que conlleva la globalización puede suponer, por una parte, un incremento de la eficiencia, pero también puede dejar a los estados sin los mecanismos necesarios para regular conductas cuyo territorio es el conjunto del planeta.

Frente a ello surge la autorregulación. Las empresas asumen como responsabilidad lo que el derecho nacional e incluso internacional no son capaces de regular.

En algunos casos, cuando se abusa, ocurre lo que estamos viviendo. Y ello vuelve a revertir en los estados para que promuevan los comportamientos socialmente responsables y prevean medidas para evitar la irresponsabilidad.

La responsabilidad ocupa un espacio intermedio entro los derechos y las obligaciones formales.

En este sentido, la responsabilidad no responde sólo ante la ley, sino ante un estado de opinión pública construido en un momento concreto. Así lo señalaron la Comisión Europea en le Libro Verde (2001), el Consejo Europeo en 2003, el Foro de Expertos de RSE creado en 2005 en España y la Subcomisión parlamentaria para el fomento de la RSE en su Libro Blanco.

A vueltas con la responsabilidad social, debemos ser autocríticos, manejamos el concepto desde hace mucho, le hemos tratado de poner muchas caras: calidad, gobernanza, buen gobierno, sostenibilidad, ética, transparencia, gobierno abierto. La realidad es que el concepto no ha calado entre la ciudadanía pero sus objetivos y finalidades son cada vez más compartidos.

Tal vez si dejamos de poner el foco en la evolución del término responsabilidad social y nos centramos en los objetivos derivados del diálogo que todos los gobiernos deben mantener con su ciudadanía es cuando nos daremos cuenta de cómo y cuánto ha crecido la responsabilidad social. Para ello debemos renunciar a ponerle un cartel, a insistir con un nombre. Debemos aceptar que es un concepto poliédrico, flexible y con una perfecta capacidad de adaptación a las necesidades y preocupaciones sociales de cada momento.

Vivimos momentos de profundos cambios sociales y como administración debemos dar respuesta. La sociedad nos ha marcado la senda. En nuestros días, la ciudadanía conoce y quiere saber.

Debemos incorporar dentro del crecimiento económico la cohesión social y los aspectos medioambientales. Se trata de los retos que en 2015 nos comprometimos a cumplir como objetivos de desarrollo sostenible.

Son momentos de liderazgo colectivo para abordar las transformaciones útiles que nos deben permitir poner en valor la innovación social.

Nuestra administración ya ha empezado el trabajo para contar con un plan estratégico entorno a la ética y la responsabilidad social que trazará los objetivos conjuntos del Gobierno hacia su ciudadanía interna, eso es, las personas que conforman la Administración de las Illes Balears.

Una herramienta fundamental en la evolución de las políticas para la mejora continua de la función pública ha sido la aprobación e implantación, en 2017, de un sistema de evaluación del desempeño integral, de forma que a cada persona la evalúa todo su entorno y tiene la opción de autoevaluarse para poder conocer la diferencia entre lo que piensa que aporta y las percepciones de las personas con las que colabora. Todo ello permite una retroalimentación mucho más fiable y proporciona una información de enorme valor para detectar los aspectos que cabe mejorar de forma constante así como planificar las necesidades formativas de cada momento y con mayor precisión.

El hecho de permitir esta retroalimentación ayuda también a la mejora individual. Y, porque no decirlo, de forma indirecta capacita a todas las personas que deben comunicar resultados porque van adquiriendo habilidades de escucha activa, mediación y liderazgo afectivo.

Pero más allá de la mejora interna nuestra misión es escuchar la voz de las personas al servicio de las que estamos. Coliderar un proceso de cambio y transformación no tiene sentido si no se hace escuchando lo que la ciudadanía para la que cambiamos tiene que decirnos.

En dos años y medio de legislatura se han hecho avances importantísimos en este sentido.

Así, en materia económica y de calidad de la ocupación, en 2016, se han aprobado unas instrucciones para la inclusión de cláusulas sociales en la contratación pública. Por primera vez, una Comunidad Autónoma incluía tanto aspectos de política social como laboral a la contratación pública. El Gobierno puso en marcha este instrumento para conseguir efectos más allá de la simple prestación de un servicio. Se trata de una herramienta beneficiosa económica y socialmente. Dichas instrucciones integran la perspectiva de género entre trabajadoras y trabajadores y también en cargos directivos. Promueven la contratación de personas con dificultades de acceso al trabajo. Incluyen medidas de calidad social que ponen en valor el coste salario/hora por encima de convenios sectoriales y territoriales, fomentando la ocupación de calidad. Ponen en valor los porcentajes de contratación indefinida y la formación continua de las plantillas. De esta forma, una empresa, una vez le ha sido adjudicado un contrato debe dar cumplimiento a los acuerdos de los convenios colectivos sectoriales vigentes en les Illes Balears (premiando a quienes no tienen convenios de empresa con condiciones salariales por debajo de los convenios). Las empresas deben pagar en tiempo y forma. Adquieren el compromiso de mantener la misma plantilla adscrita a la prestación. Se aplican medidas de transparencia fiscal puesto que los ingresos y beneficios del adjudicatario durante la ejecución del contrato serán declarados según la legislación tributaria, sin que en ningún caso se puedan utilizar fórmulas como los paraísos fiscales. Y, finalmente, la adjudicataria ejecutará el contrato bajo un estricto cumplimiento de criterios éticos, así como con criterios de responsabilidad social corporativa (rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de los trabajadores, respeto al principio de legalidad y respeto a los derechos humanos).

Nuestro territorio insular es de un valor incalculable. Menorca celebra 25 años como Reserva de la Biosfera. Formentera cuenta con una extraordinaria riqueza con su Poseidonia Oceánica. Ibiza tiene un patrimonio cultural inigualable. Y Mallorca cuenta con entornos del valor de la Serra de Tramuntana, Patrimonio Mundial de la Unesco en la categoría de Paisaje Cultural.

Nuestra principal fuente de ingresos lo constituye el turismo y, por ese motivo, la preservación y el cuidado de nuestro territorio, para quienes nos visita pero también para las personas que vivimos en les illes es una prioridad.

El enorme esfuerzo inversor en políticas de fomento del transporte público, para mejora de los espacios de parada y recogida de pasajeros, acuerdos de integración tarifaria, incremento y mejora en la eficiencia de las frecuencias y las líneas ha supuesto una mejora ambiental considerable porque ha conseguido, por una parte, la disminución del uso del transporte particular pero también una posibilidad de calidad para aquellas personas que no pueden permitirse el uso privado de un vehículo. Por otra parte, la electrificación de la red de trenes ya no tiene vuelta atrás y el objetivo es que el 100% se mueva con energías renovables para disminuir las emisiones.

En esta misma línea, se acaba de presentar el anteproyecto de Ley de Cambio Climático con medidas pioneras que aceleran la transición del uso de los combustibles fósiles hacia una movilidad 100% limpia con transporte público y vehículos eléctricos. Se han puesto los fundamentos para que en el futuro, las Illes Balears funcionen totalmente con energías renovables y crezcan de forma inteligente y sostenible, respetando el territorio insular y el medio ambiente.

Es importante destacar que no es una ley de corto alcance sino que mira también al medio y el largo plazo, planificando la transición energética con medidas concretas hasta 2050. Los objetivos que se marca la ley son la reducción de emisiones (40% el 2030 y 100% el 2050) y el fomento de la energías renovables (30% del total de producción energética en 2030 y 100% en 2050). Algunas de las medidas que lo harán posibles son la instalación de placas solares en parquings y nuevos edificios y naves industriales de más de 1.000 metros cuadrados, a partir de 2025 no podrán entrar en las islas vehículos diésel ni de gasolina a partir de 2035, los ayuntamientos deberán sustituir el alumbrado público a LED en 5 años, entre otras.

La ley también prevé medidas que suponen la implicación y el liderazgo de la administración pública en la transición energética, directamente en el fomento de las renovables y en la ordenación y planificación de medidas para abordar y mitigar los efectos del cambio climático. El objetivo final es que este cambio de modelo permita que mantengamos nuestra riqueza ambiental y la calidad de vida presente y de las futuras generaciones.

En materia de Buen Gobierno, un paso esencial que evidencia el compromiso de este Gobierno es la aprobación del Código Ético, al que se han adherido la totalidad de cargos públicos y personal eventual. El cumplimiento del Código Ético ha supuesto, entre otras cosas, la publicación de las declaraciones de bienes de todos los cargos públicos de la administración autonómica, los cuadros de gasto que generan, viajes que hacen y obsequios que reciben. Así como la publicación de las agendas públicas de los miembros del Gobierno.

Además, se ha creado la Comisión de Ética Pública para velar por su cumplimiento.

La creación de un Portal de Transparencia, un canal de fácil acceso para la ciudadanía en el que el ejecutivo pone a disposición de la ciudadanía los datos de las políticas y actuaciones públicas.

En materia de derecho de acceso a la información pública, cabe destacar la puesta en funcionamiento, a finales de 2015, de toda una organización para garantizar la satisfacción de este derecho. Con una unidad coordinadora en la dirección general de Transparencia y Buen Gobierno que trabaja con las unidades de información de cada consejería (creadas ad hoc).

De entre los hitos logrados es importante destacar que el organismo Transparencia Internacional (encargado de evaluar el nivel de transparencia de las Comunidades Autónomas) valoró

en diciembre de 2015 a las Illes Balears con 98,1 puntos sobre 100. De esta forma se mejoró en 5 puntos la valoración hecha dos años antes y Balears fue puntuada como la segunda mejor, sólo por debajo del País Vasco.

En 2016 se constituyó el Consejo Asesor de la Responsabilidad Social, con funciones consultivas y de asesoramiento al Gobierno en esta materia. Está formado por los agentes sociales más representativos, empresas que aplican gestión ética y socialmente responsable, distintas administraciones y personas de reconocido prestigio en el mundo académico, de asesoría y empresarial vinculados a la responsabilidad social.

Desde el Gobierno de las Illes Balears apostamos por integrar la política ética y de responsabilidad social en la estrategia y fortalecer la prestación de servicios en todo el territorio del archipiélago de acuerdo con los valores de diálogo permanente con todas las partes interesadas, buen gobierno, escucha activa, sostenibilidad, ética, transparencia, mejora continua y equidad. Damos pasos para la correcta implantación de una administración relacional y en red, más competitiva y responsable ante la sociedad.

No tenemos miedo a rendir cuentas ni a corregir cuando, tras escuchar a la ciudadanía, entendemos que aquello que emprendemos no es lo que se espera que hagamos. Mostrar lo que hacemos y que la ciudadanía pueda opinar nos hace querer ser mejores cada día.

No tememos la asunción de responsabilidades y no huimos de debates políticos potencialmente complicados. Tenemos vocación de planificación a largo plazo. Algo inusual en nuestros días. Con ello pretendemos proporcionar mayor dignidad a nuestro trabajo, más credibilidad, incrementar la confianza depositada en nosotros y ser más transparentes.

Los retos que nos marca la sociedad en red nos hacen emprender el camino hacia el gobierno abierto, que lleva implícito que tanto el Gobierno como sus miembros deben garantizar la transparencia, la participación y la colaboración ciudadana en los asuntos públicos. Para conseguir estos objetivos debemos informar de forma clara y comprensible de los servicios, planes, programas y actividades que desarrollemos. Debemos implantar más mecanismos y espacios para la escucha de la ciudadanía, aprovechando sobretodo las nuevas tecnologías y facilitar la rendición de cuentas. Asimismo continuaremos promoviendo (como ya hemos hecho con las asambleas ciudadanas en muchos pueblos y ciudades de nuestra geografía, con nuestra Presidenta y miembros del Gobierno explicando la gestión, compartiendo impresiones de primera mano y escuchando a nuestra ciudadanía) la colaboración y la participación de entidades ciudadanas, empresas y otros agentes sociales en la acción de gobierno. Tenemos las puertas abiertas para que los habitantes de las Illes conozcan todo lo que hacemos, puedan participar de lo que haremos, enriquezcan el diálogo para que podamos ser cada día mejores y formulen todas las preguntas que consideren oportunas, obteniendo siempre respuesta.

LA UNIVERSIDAD COMO AGENTE DE CAMBIO SOCIAL

Carmen de la Calle Maldonado
Directora de la Cátedra de Responsabilidad Social
de la Universidad Francisco de Vitoria

El mundo globalizado del siglo XXI pide a gritos una respuesta a los grandes problemas sociales que hoy más que nunca nos golpean la conciencia: cualquiera puede ya asomarse desde la pantalla de su ordenador al dolor de millones de seres humanos que sufren la injusticia y la desigualdad. Nunca antes habíamos estado tan cerca y a la vez, aunque resulte paradójico, tan lejos de aquellos que padecen la pobreza, las guerras o el hambre… sin embargo, parece que tenerlos a golpe de *«click»* no nos mueve ni conmueve lo suficiente como para ponernos manos a la obra en la búsqueda de soluciones eficaces.

De la misma manera, y ya en nuestro entorno más cercano, basta asomarse a la prensa diaria para que algún caso de corrupción política, económica o empresarial nos salpique mientras desayunamos. ¿Cómo permanecer indiferentes a esta urgente necesidad de compromiso social?

La actual demanda profesionales socialmente comprometidos, es decir, formados en la responsabilidad social. Este es el principal desafío que tiene que afrontar la RSE hoy en día, porque las empresas socialmente responsables son y serán aquellas que estén integradas por profesionales socialmente responsables, es decir, hombres y mujeres que encarnen personalmente los valores que promueve la RSE. En definitiva, trabajadores y directivos que se planteen el ejercicio de su profesión como una manera de contribuir al bien común, desde el reconocimiento de la dignidad personal de todos aquellos con y para los que trabajen en la empresa, la escuela, los medios de comunicación, la política, el derecho, la medicina…

La Universidad, fiel a su misión de formar integralmente a los que pasan por sus aulas, ha de dar respuesta a esta urgente demanda de personas comprometidas con los otros y con su entorno.

La cuestión es: ¿qué está haciendo la Universidad como institución educativa, desde la investigación y la docencia, para encontrar respuestas a estas cuestiones sin resolver?, ¿qué medios se articulan en el ámbito universitario para que pueda ser fiel a su vocación de formar en el compromiso social a aquellos alumnos que pasan por sus aulas?

Desde la Cátedra de Responsabilidad Social de la Universidad Francisco de Vitoria presentamos una propuesta concreta de formación del universitario en la responsabilidad social. Este proyecto nace en el seno de una pequeña universidad española, con apenas 25 años de vida, que desde su fundación apostó fuerte para que el eje vertebrador de su formación integral *«Vince in bono malum»* no se quedara solo en un lema.

Y para ello, el medio que propone es la implementación de una asignatura que han de cursar obligatoriamente todos sus alumnos, independientemente del grado que estudien, y que forma parte de un plan de Humanidades que se integra en todas las carreras. Esta materia se denomina **«Educación para la responsabilidad social»,** consta de 6 créditos y se desarrolla en tres ámbitos diferentes pero interrelacionados: primero, lo que sucede en el **aula,** de la mano de la fundamentación de unos contenidos teóricos impartidos por un docente; segundo, lo que acontece en las **prácticas sociales**, realizadas en una fundación u ONG, que implican la colaboración del alumno en un proyecto social a lo largo de todo el curso académico, y tercero, el encuentro persona a persona (alumno-formador) a través de un itinerario de **acompañamiento personal**, que tiene como objetivo que cada alumno pueda sacar el máximo provecho a esta asignatura de la mano de su mentor.

La metodología que aplicamos en esta materia es teórico-experiencial, en cierto modo vinculada al sistema de aprendizaje servicio, ya que pretendemos que el alumno descubra por si mismo el valor de la donación al otro, a través de una experiencia vital que le posibilite mirar con más amplitud y profundidad la cultura de la que forma parte. Que se interrogue por lo que sucede en su entorno más próximo y también por lo que acontece al otro lado del planeta. Y que se cuestione por lo que le pasa a él mismo al encontrarse con realidades en el aula y en las prácticas que nunca antes había conocido o que miraba de lejos, que se deje interpelar por ellas y descubra en primera persona, qué tienen que ver con su vida, hoy como universitario y el día de mañana como profesional.

Ser socialmente responsable comienza a ser requisito indispensable para que una empresa sea competitiva en el mercado. Pero no sólo en el mundo empresarial, también en el ámbito educativo, este concepto va adquiriendo mayor relevancia de forma paulatina, y en particular, en el panorama universitario: los futuros profesionales socialmente responsables que con interés creciente demanda la sociedad, están ahora formándose en las aulas de la universidad.

Es importante señalar que este concepto de «Responsabilidad Social de las Empresas» comenzó a expandirse en los años sesenta, especialmente en sociedades de cultura anglosajona, como Estados Unidos, Canadá o Reino Unido. Sin embargo, es a principios de este siglo cuando las reflexiones sobre las relaciones empresa y sociedad han adquirido una actualidad diferente: las empresas, además de tener responsabilidades y obligaciones legítimas con sus accionistas, se constituyen también en instituciones responsables de los impactos sociales y ambientales de las actividades que desarrollan. En este sentido, más allá del mero cumplimiento de las leyes reguladoras de su propia actividad, las empresas ya no pueden estar al margen de los problemas y desafíos a los que se enfrenta la sociedad. La RSE da un nuevo enfoque al insistir en la importancia de la concienciación sobre los valores e intereses sociales y los efectos de sus acciones en el entorno social. Así los tres grandes retos de la empresa en el siglo XXI apuntan hacia la responsabilidad económica, sociocultural y medioambiental. Ya no sólo son exigibles los resultados financieros sino que ahora se barajan dos elementos más. Esta nueva forma de concebir la gestión empresarial, es en el fondo una manera de asegurar la rentabilidad, dado que las empresas no pueden ser ajenas a los intereses de la sociedad y han de cuidar la relación con sus *stakeholders* para que la productividad aumente.

Pero, ¿cómo definir qué es un profesional socialmente responsable? En vinculación con el concepto de RSE, planteamos la posibilidad, de hacer una «traducción» de los principios que debe respetar una empresa socialmente responsable al campo personal:

Primero, la transparencia que se le pide a una empresa de cara a sus *stakeholders* podríamos traducirla de la siguiente forma al aplicarla al individuo: «no mentirás (en negativo) o sé tú mismo, sé el que eres (en positivo)». En otros términos, pon tu profesión al servicio de los demás,

crea riqueza y bienestar en el ejercicio de tu trabajo (función social clave), pero no sólo para ti, también para tus compañeros, tus empleados, tus directivos, tus clientes, tus proveedores… y no sólo crea riqueza material, también riqueza de tipo intelectual y moral. Trabaja preocupándote por el bienestar de los que trabajan contigo, que se sientan a gusto y confiados. Profundiza en el sentido de tu profesión, en qué medida estás contribuyendo a la mejora de tu entorno más próximo. Cuando ocupes un puesto de responsabilidad en la sociedad, si has comprendido y abrazado lo que significa realmente la justicia social, esfuérzate por contribuir eficazmente al aumento de la producción, por producir «más y mejor», pues si no hay aumento real de la riqueza, no se podrá repartir más que pobreza.

Un profesional comprometido entiende el sentido último de su esfuerzo por aumentar la producción, que no es otro que el de aumentar la «distribución». Un profesional comprometido entiende que el sentido universal de los bienes significa que su propiedad, su capital y su trabajo tienen una orientación profundamente social.

Segundo, un profesional socialmente responsable no discrimina a nadie por cuestiones de sexo, raza o religión, esto mismo expresado en positivo sería: «crea valores compartidos frente al individualismo y la competitividad». En un mundo abierto, diverso y globalizado, trabaja por la igualdad, desde el respeto a la dignidad de la persona, de cualquier persona, independientemente de su situación física, psicológica, económica o social. No utiliza a sus compañeros como medios para conseguir sus fines, ni como meros objetos de utilidad o rendimiento, y sabe reconocer en cada uno de ellos el infinito valor de la vida humana. Quien trabaja desde este planteamiento, establece unas relaciones personales en su lugar de trabajo, muy diferentes a las que predominan hoy en día. Vivimos tiempos revueltos en el terreno laboral, el *mobbing*, la explotación en cuanto al número de horas invertidas en el trabajo, sin posibilidad de conciliar vida laboral y familiar, la competencia desleal en las relaciones entre compañeros, el sentirse como una pieza de quita y pon, sin identidad propia, a la que sólo se valora en función de su rendimiento… son realidades que desgraciadamente, están a la orden del día. Y tienen su raíz en un proceso de deshumanización que lo invade todo, también las estructuras laborales. Frente a ello, el profesional comprometido, trabaja por algo más que por una remuneración económica o por un reconocimiento social, trabaja con una vocación de servicio, que le permite dar una proyección mucho mayor a lo que hace, porque tiene un porqué y un para qué que le acompañan en su quehacer cotidiano.

La **tercera** máxima característica de una empresa socialmente responsable que podemos trasladar al ámbito personal es «no estropearás el planeta», que planteada en positivo traducimos como: «fomentarás un crecimiento sostenible». El profesional socialmente responsable se preocupa y se ocupa en la construcción de un mundo mejor, siente la responsabilidad personal que le corresponde en la tarea común de acabar con la injusticia social. De nuevo, este principio va mucho más allá de la defensa y el respeto del medio ambiente. Se fundamenta en una actitud de respuesta frente a los abusos que se cometen contra los derechos fundamentales de las personas y por extensión, contra el ecosistema. Como hemos señalado en el apartado sobre la RSE, poco a poco la sociedad civil se rebela, cada vez con más fuerza, cuando desde la empresa se comete una violación de alguno de estos tres principios apuntados: transparencia, no discriminación y crecimiento sostenible. La sociedad sanciona o premia a las empresas que los incumplen o cumplen. Traslademos esto al ámbito individual: el mundo necesita de forma urgente personas que estén dispuestas a encarnar estos valores, que lideren estas empresas, que trabajen desde el respeto a la persona, tanto en su dimensión material como espiritual.

Es en este contexto en el que la Universidad se sitúa como elemento clave en la labor de formar profesionales comprometidos, con principios, buenos profesionales dispuestos a devolver a la sociedad lo que han recibido de ella. Según Mendoza (1990), «en la Universidad se deposita la responsabilidad de formar al más alto nivel a las futuras generaciones, de realizar la investigación necesaria y crear y difundir la cultura, todo ello bajo el supuesto de que se debe a la sociedad y debe contribuir a la satisfacción de las necesidades sociales y al proceso de desarrollo del país. La Universidad entonces debe ser: un componente esencial en el desarrollo de la sociedad, contribuir al incremento de la producción y a la elevación de los niveles de vida de la población, así como participar en la transformación de la sociedad».

En el documento elaborado en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior celebrado en 1998 por la propia UNESCO se declaraba que dentro de las funciones de la enseñanza universitaria está la misión de contribuir con el desarrollo sostenible y el mejoramiento del conjunto de la sociedad: «Las instituciones de educación superior deberían brindar a los estudiantes la posibilidad de desarrollar plenamente sus propias capacidades con sentido de responsabilidad social, educándolos para que tengan una participación activa en la sociedad democrática y promuevan los cambios que propiciarán la igualdad y la justicia». A pesar de todo esto, hoy en día prácticamente todas las universidades ponen más énfasis en la transmisión de conocimientos y en la discusión de teorías que en integrar efectivamente la formación de la responsabilidad social en sus proyectos educativos. No se trata de llevar a cabo acciones puntuales de tipo altruista o con carácter humanitario. Ni siquiera es una cuestión que se pueda identificar con el fenómeno del voluntariado.

La Responsabilidad Social del Universitario implica formar en los alumnos la capacidad de comprometerse, de escucha y de diálogo, de tomar distancia ante los problemas, de saber mirar a través de los ojos del otro, de aprender a ponerse en su lugar, de tener un pensamiento crítico, capaz de identificar las partes de un todo y su interdependencia, de tener empatía, de entender el sentido auténtico del servicio, de la solidaridad y de la compasión, de «padecer con el otro». Se trata de aprender a hacer para poder influir sobre el propio entorno, aprender a trabajar en equipo, para participar y cooperar con los demás en el cambio social, aprender a desarrollar plenamente sus propias capacidades con sentido de responsabilidad, para que tengan una participación activa en la sociedad.

Formar personas comprometidas con su entorno y con sus semejantes, desde el reconocimiento de que su acción como profesional no solo tiene repercusiones en su entorno más inmediato, sino que va mucho más allá en el espacio y el tiempo. Y todo esto pasando por un auto-descubrimiento personal: conocimiento del propio talento, intereses, valores, aspiraciones y debilidades, es decir, un descubrimiento de la identidad personal.

Estamos convencidos de que el concepto de RSE sólo se hará una realidad en el mundo de la empresa en la medida en que sus valores y premisas sean encarnados por todas y cada una de las personas que la integren, desde el directivo hasta el último de los empleados que haya sido contratado. Y éste es un proceso que lleva tiempo dado que implica un cambio de mentalidad, se trata pues de un cambio que no se improvisa ni se puede imponer desde fuera, por muchas leyes que lo exijan. Ha de hacerse desde dentro y con convicción, y esto, a su vez, pasa necesariamente por un proceso de formación y aprendizaje. Y es aquí donde la Universidad ha de ejercer un papel protagonista, no dejando al azar o la improvisación un tema como éste, ha de asumir su responsabilidad de formar profesionales comprometidos con su tiempo y con su entorno. Ha llegado el momento de que desde el mundo universitario se habiliten nuevos medios e instrumentos para dar respuesta a la urgente necesidad que tiene la sociedad de hoy en día de contar con trabajadores socialmente responsables.

BUENAS PRÁCTICAS ANTE LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA RSC DE LA GUARDIA CIVIL

Luis Martín Velasco
Gabinete Técnico de la Dirección General de la Guardia Civil

De una iniciativa a un reto institucional

En el mes de febrero de 2012 el Centro de Análisis y Prospectiva de la Guardia Civil (CAP), elevó una informe propuesta sobre la conveniencia de implantar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la Guardia Civil.

La implantación de un Plan de RSC en la Guardia Civil se presentaba como una importante oportunidad, al incrementar la conexión de la Guardia Civil con la sociedad, a la vez que incidiría positivamente en su imagen social al aumentar la sensación de transparencia, eficiencia, compromiso social y cultura de seguridad. Por otro lado, la RSC contribuiría a mejorar nuestra productividad, a un mejor desempeño organizacional y permitiría la consecución su misión, establecida en su mapa estratégico: «garantizar la seguridad pública y asistir a los ciudadanos, de forma excelente y cercana, contribuyendo así al bienestar de la sociedad».

Por el contrario, la RSC implica riesgos, pudiendo generar efectos perversos. Estos se producen cuando una empresa que ha adoptado un sistema de RSC, hace lo contrario de lo que promete, incumpliendo los retos establecidos; en ocasiones incluso, sin mediar mala fe, simplemente se produce una incoherencia en su comportamiento. Todos tenemos en mente recuerdos cercanos relativos a malas praxis en el sector de la automoción. Es entonces cuando la organización pierde, en mayor o menor medida, su reputación, credibilidad y confianza.

Siendo realistas, conscientes de las oportunidades y las amenazas implícitas a la RSC, la propuesta tuvo un efecto inmediato en el Gabinete Técnico quien, tras requerir la oportuna aprobación y apoyo del Director General, dio instrucciones a su grupo de asesores más cercano para preparar iniciar los trabajos oportunos. La Guardia Civil se preparaba para asumir un nuevo reto institucional.

A partir de ahí comienzan una serie de contactos con empresas e instituciones que habían implantado programas de RSC, aprovechando su experiencia a modo de buenas prácticas. Es ahora, desde la perspectiva que da el tiempo, cuando se comprende cómo el éxito en la implantación de esta iniciativa se basó, en gran medida, en lograr identificar aspectos claves en este punto:

— No bastaba con la aprobación, sino que se precisaba el apoyo decidido del máximo nivel decisorio de la Institución, así como la implicación de las distintas Subdireccio-

nes Generales, mediante la participación activa de sus representantes en el proceso de implantación y seguimiento.

— Si bien asumir este reto tenía un carácter voluntario, una vez tomada la decisión, la Institución asumía un importante compromiso en materia de transparencia que, en ocasiones, podría resultar incómodo.
— Precisaba del uso de una metodología que permitiera evaluar el proceso, considerando, como más idónea, la guía del *Global Reporting Iniciative* (GRI).

Asumidos estos condicionantes, se llegó a la conclusión de que la implantación de un sistema continuo de RSC en la Guardia Civil era un proyecto ambicioso, atractivo y viable, con el objetivo de comprometerse con la sociedad, de forma responsable, más allá del propio desarrollo de las funciones encomendadas legalmente.

Los primeros pasos como factor clave del éxito

Desde un principio se consideró un proyecto global, continuo, abierto, flexible y no ligado a dotación presupuestaria. Por estas características, así como por el carácter transversal de la materia, se decidió que el liderazgo del mismo recayera sobre el Gabinete Técnico.

Como primera acción, se decidió confeccionar una Memoria de Responsabilidad Social Corporativa referente a las acciones llevadas a cabo durante el año anterior que pudiesen ofrecer, de modo transparente, la situación de Guardia Civil en este ámbito. Este documento supuso un punto de partida para la posterior implantación del Plan de RSC, ya que con éste se conocería el estado global de la situación de la Guardia Civil. Para poder llevarla a cabo se marcaron varios hitos temporales:

— Crear un grupo de trabajo compuesto por representantes capacitados de las distintas Subdirecciones Generales.
— Requerir información y datos para la elaboración de una memoria cumpliendo los requisitos del GRI.
— Analizar la misma, simulando una memoria social sobre la que depurar errores posteriormente, repitiendo el proceso anterior respecto a los datos de 2012.
— Remitir la Memoria a GRI para su certificación.
— Publicar y difundir la misma.

De este modo, a finales de 2014 la Guardia Civil presentaba su primera Memoria RSC, dando inicio a un ciclo que instauraba un proceso de mejora continua que permitiría abrir el camino hacia la excelencia.

El sistema implantado de RSC presentaba tres ejes: el valor aportado por la propia organización sobre sus grupos de interés (especialmente los ciudadanos y los propios guardias civiles), el respeto al medio ambiente en sus actuaciones y su contribución al desarrollo de la sociedad.

Tras este primer hito el grupo de trabajo estimó avanzar con la siguiente hoja de ruta:

— Fase 1: Análisis de situación: Esta fase podría darse por concluida con la publicación de la Memoria de 2013, autodiagnóstico de nuestra dimensión interna y externa.
— Fase 2: Elaboración de un mapa estratégico de actuación. Tras identificar los «retos» que supondrían el primer paso para la formulación de los objetivos de este mapa. Posteriormente habría que seleccionar las acciones priorizadas (corto, medio, largo plazo) que contribuyeran a alcanzar los objetivos, asignación de responsabilidades a

los diferentes actores y establecimiento de indicadores de seguimiento que permitieran ver si vamos avanzando en la línea marcada.

— Fase 3: Aplicación de las medidas socialmente responsables mediante un sistema de comunicación de las acciones a implementar así como el estudio de los recursos para la aplicación de determinados proyectos en el seno de la Institución (por ejemplo: acciones de voluntariado social).
— Fase 4: Evaluación del progreso. Analizando los logros y la efectividad de su aplicación. Para ello nos valemos de una serie de indicadores establecidos al efecto. Posteriormente analizaríamos los obstáculos que obstaculizan la implementación o efectividad de determinadas medidas para poder tomar soluciones adecuadas.
— Fase 5: Mejora continua. A partir de cada memoria, el proceso se reinicia, de forma que se vuelven a analizar y, en su caso, reformular los objetivos, los indicadores y las medidas a aplicar, reforzando la comunicación y recogiendo las ideas y sugerencias internas y externas al respecto.

Todo ello contribuyó a lograr dos grandes hitos: la implantación del Sistema de Gestión Socialmente Responsable (SGSR) y el Plan de Sostenibilidad.

El SGSR supuso un salto cualitativo en la gestión de la RSC. Si bien la memoria había supuesto un instrumento que permitía conocer cuál es la realidad de la Institución, no podía hablarse todavía de un sistema de gestión propiamente dicho. El SGSR identifica objetivos a alcanzar en el largo plazo, establece indicadores que sirven para conocer la evolución, para saber dónde están los puntos débiles y permite a los decisores, a través de las propuestas del grupo de trabajo, adoptar las decisiones más adecuadas en cada momento. Además, tiene un perfecto encaje con el Sistema de Gestión Estratégica de la Guardia Civil (SIGEST) al estar los objetivos de la RSC perfectamente alineados con los objetivos estratégicos de la Institución.

Por su parte el Plan de Sostenibilidad 2016-2020 define la organización, estructura y funcionamiento del SGSR y establece la estrategia a seguir y las medidas a adoptar a corto plazo, con el compromiso de extender la cultura y concienciación de una organización sostenible.

Para que el sistema encaje con la estrategia de la organización, se elaboró un Mapa de RSC a partir de los objetivos comunes definidos en el Mapa Estratégico de la Guardia Civil. Igualmente se adaptó a la estrategia española RSE.

La actual estrategia RSC de la Guardia Civil cuenta con 46 objetivos (asignados a responsables funcionales), 113 indicadores y 19 medidas, recogiendo en su mapa RSC la misión, visión y valores que definen su estrategia.

A raíz del grupo de trabajo que dio forma a la RSC en la Guardia Civil se creó el Comité de Sostenibilidad, responsable del seguimiento e implementación constante de este ciclo de mejora constante en nuestro desempeño económico, social y medioambiental. Para controlar la marcha del sistema, el Comité, con carácter anual, verifica los indicadores y, con carácter trimestral, las medidas. Igualmente, tanto los objetivos como los indicadores y las medidas se sujetan a una evaluación, al menos con carácter anual.

Por último es preciso destacar la estructura de apoyo de la RSC a través de responsables territoriales de cada Comandancia/provincia, los cuáles suelen simultanear estas funciones con otras responsabilidades, siendo sus contribuciones más comunes los de aportar datos para medir indicadores y aplicar determinadas campañas o iniciativas.

Para todo ello, debido a la gran rotación que caracteriza al personal de la Guardia Civil, es preciso mantener un proceso de formación permanente, mediante ciclos formativos, en las Academias de formación, dirigidas a cuadros de mando intermedios de la Institución, jornadas de sensibilización en el marco del Instituto Universitario de Investigación sobre Seguridad Interior (IUISI), coparticipado entre Guardia Civil y la UNED, o la publicación de artículos en la revista «Cuadernos de la Guardia Civil».

Los nuevos desafíos

De la experiencia lograda durante estos seis años se desprenden importantes lecciones y, con ellas, nuevos desafíos:

Es preciso continuar la vía iniciada para generar «cultura de RSC», concienciando para ello a nuestro personal en la existencia de «problemas sociales» y la posibilidad de contribuir, en cierta medida, a su solución.

Si bien hemos avanzado en el apoyo e impulso de centenares de iniciativas solidarias, es preciso regular el voluntariado en la Guardia Civil, aportando unidad de criterio, transparencia y eficacia en esta labor de impulso.

La creación del Comité para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres en la Guardia Civil ha supuesto grandes avances en la Institución como la «Guía de aplicación de medidas de conciliación» o la «Guía de lenguaje no sexista». Esta labor que está aportando fortalezas donde antes existían vulnerabilidades, precisa de un impulso decidido a través del desarrollo de un Plan de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres en la Guardia Civil.

Por último es inevitable citar que no se considera adecuado mantener «*sine die*» el mencionado SGSR coexistiendo con un sistema estratégico de gestión a nivel institucional. El primero nace en un momento concreto como motor de arranque para hacer avanzar a la Institución en RSC. A raíz de aquí, esta «filosofía» debe «calar» progresivamente en nuestra Institución llegando a formar parte de nuestra estrategia organizacional. Diversas empresas líderes en sus respectivos sectores ya nos han precedido en esta visión con excelentes resultados, éxitos que pretendemos hacer nuestros a medio plazo.

COMPROMISOS REALES EN RS DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES

Marian Mur Nuño
Secretaría Nacional de Igualdad y Responsabilidad Social de CSIF

En el VIII Congreso General Nacional del sindicato CSIF, celebrado el 1 de octubre del 2015, tuvo entrada en la nueva ejecutiva una Secretaría Nacional en Igualdad y Responsabilidad Social. CSIF elevo el compromiso con la Responsabilidad Social al nivel más alto de su estructura.

Aplicar transversalmente la RS, supone gestionar de manera responsable tu organización, tu empresa, tu sindicato, a favor de los intereses de la propias y de los que la sociedad demanda para nuestra organización.

Bajando al terreno, pisando la calle esto se traduce en que las organizaciones sin ánimo de lucro, que las organizaciones sindicales asumen una doble responsabilidad, están obligadas a aplicar en su gestión la rs, y para ellos se requieren una serie de compromisos:

Transparencia

Deben presentar cuentas en la misma forma que lo hacen las empresas. En CSIF desde hace 5 años, se publican las cuentas anuales en la web, como medida de fomento de la transparencia.

Existen organizaciones que reciben más de 1 millón de euros anuales en subvenciones, presentando sus cuentas anuales de forma abreviada.

Además deben presentar información sobre dónde y para qué han dedicado los fondos recibidos. El dato es que la estructura de recursos humanos de la mayoría de las entidades sin ánimo de lucro se ha multiplicado por dos en los últimos diez años.

Detectamos un déficit de regulación jurídica, existen entidades del tercer sector que reciben subvenciones públicas de diferentes Administraciones y de las que no existe registro de los estados contables.

Por otro lado está sobrevalorado las subvenciones que se destinan a las organizaciones sindicales y que han generado alarma en la sociedad, existiendo otras organizaciones que no disponen de tantos controles en su gestión económica.

Hay organizaciones con estructuras endogámicas que gestionan subvenciones públicas. El fomento del voluntariado no puede suplir puestos de trabajo remunerados porque finalmente generan trabajo en precario.

Compromiso 50/50

Otro de los compromisos que las organizaciones sindicales y sin ánimo de lucro deben cumplir, es el del principio de presencia equilibrada en los cargos ejecutivos. El análisis de las estructuras de poder de estar organizaciones ofrece incumplimientos de la Ley de igualdad y de este principio, y no alcanzan el 40/60 al que están obligados. CSIF cumple en su actual comité ejecutivo nacional con el principio de presencia equilibrada.

Corresponsabilidad

El fomento de la conciliación y la corresponsabilidad como derechos que las y los empleados /as de estas organizaciones deben poder ejercer, conforma un capítulo aparte. En muchos casos los horarios y los recursos para la conciliación dejan mucho que desear, con el agravante de que muchas de estas organizaciones aplican estos principios y ofrecen servicios de apoyo al sector privado y público, pero en cambio no hacen los deberes en sus centros.

Por esta razón es indispensable que existan auditorias de RS, y que sean obligatorias sobre todo para aquellas organizaciones que tienen la obligación de dar ejemplo ante la sociedad y ante su propio personal.

CSIF apoya el Sello horarios racionales de ARHOE que acredita políticas de horarios racionales y conciliación en las organizaciones y empresas. Este año 2018, también hemos sido galardonados con el Premio para Racionalizar los Horarios Españoles, en la modalidad de entidad que más ha contribuido a la adopción de unos horarios racionales.

Nuestra Campaña **#Pasamelamochila**, para el fomento de la corresponsabilidad ha contado con el apoyo del Instituto de la Mujer, y pretende dar un paso más en el reparto de tareas que consiga un equilibrio que deje de penalizar a las mujeres en el ámbito laboral.

Además, CSIF ha realizado una encuesta sobre teletrabajo regulado durante el mes de julio, sobre 8.400 empleadas y empleados públicos del conjunto de las administraciones públicas, donde muestra que el 85 por ciento se acogería a este modelo laboral y la inmensa mayoría (95,2 por ciento) cree que es una herramienta útil para el fomento de la conciliación. Además, el 75 por ciento cree que está diseñada tanto para mujeres como para hombres, como considera CSIF en línea con la necesaria corresponsabilidad de las tareas familiares entre ambos géneros.

Código ético

Quizás hemos entendido que la RS es algo intrínseco en los estatutos de la organizaciones sindicales, CSIF incorpora un código ético en sus estatutos, pero no basta solo con incorporarlo hay que cumplirlo y esto necesita ser comprobado y certificado.

Desde este año, CSIF cuenta un Comité de Ética compuesto por miembros con responsabilidades relevantes dentro de la organización que otorga prominencia a la actividad de Compliance dentro de la misma.

Discapacidad

Incorporar a las sedes del sindicato a personas con discapacidad intelectual mediante convenios de colaboración con asociaciones que ofrecen empleo con apoyo es una realidad en CSIF. Colaboramos mediante acciones conjuntas con asociaciones de referencia en el mundo de la discapacidad como CERMI. Además reclamamos un aumento del número de plazas en las convocatorias de la oferta de empleo público para personas con discapacidad, las adaptaciones de los puestos, el seguimiento de la carrera profesional y la utilización del teletrabajo como alternativa en los casos en los que no se disponga de apoyo en el puesto de trabajo.

Compromiso 25N

Durante los años 2015, 2016 y 2017 hemos llevado a cabo campañas que han tenido gran impacto a nivel interno, y en medios y redes sociales.

Nuestras intervenciones en medios, nuestra negociación del I y II plan de Igualdad de la Administración General del Estado y nuestro trabajo en la elaboración del I Protocolo de movilidad de las empleadas públicas víctimas de violencia de género, nos ha consolidado como marca propia en la lucha contra la violencia de género. Hemos llevado nuestro compromiso hasta la Subcomisión Parlamentaria del Pacto de Estado contra la violencia de género donde fuimos ponentes y logramos que se incorporasen diez medidas.

En el año 2017 iniciamos un nuevo servicio **«nos preocupa tu vida»** junto a organizaciones comprometidas contra la violencia de género y el sindicato de la policía CEP, para detectar y atender de manera precoz a mujeres víctimas de violencia de género en el ámbito laboral. Los y las delegados/as sindicales, especializados/as en la materia, actuarán como agentes de prevención, asesoramiento y apoyo a las víctimas. De esta manera pretendemos cubrir un vacío asistencial en nuestras administraciones y empresas. Pretendemos que el Gobierno reconozca e institucionalice la Figura Sindical de Apoyo a la Víctima, de manera similar a los actuales delegados/as sindicales de prevención laboral. Este año hemos iniciado la formación especializada de los y las delegadas sindicales, poniendo en aplicación una de las medidas del Pacto de Estado que sigue sin aplicarse por parte del Gobierno.

Citas con los días destacados en la RS

Celebración de días en la RS tan destacados como el día mundial del medio ambiente, de la discapacidad, contra la explotación sexual de mujeres niños y niñas, contra el cáncer de mama, el de la juventud, y un etc. en los que se realizan acciones concretas además de manifiesto y cartel para visibilizar nuestro compromiso.

¿Qué pasa con las Administraciones Públicas?

Los sindicatos que estamos representando al personal de las Administraciones Públicas como es nuestro caso, tenemos el deber moral de denunciar los incumplimientos de la Administración que actúa como un verdugo, con su potestad sancionadora para el resto de empresas y organizaciones y no vela por los incumplimientos en el interior de su organización.

Incumplimientos de leyes como: ley integral contra la violencia de género, de la ley de prevención de riesgos laborales, de contratación pública, de la ley de la discapacidad, de la ley de sostenibilidad, de la transparencia, de la protección del medio ambiente, de los derechos laborales de las empresas con las que contrata y un innumerable etc.

Labor ejemplarizante

Cuanto más comparamos organismos públicos y empresas privadas, más similitudes encontramos. Si equiparamos la relación entre las empresas y sus consumidores a la de los organismos públicos y los ciudadanos, resultaría extraño que los organismos públicos no reaccionaran de forma similar. De hecho, algunos ven que el gobierno debería desempeñar su papel como una entidad que represente en parte las preferencias colectivas de la ciudadanía.

La inclusión de cláusulas sociales y medioambientales no debería verse únicamente en términos de las consecuencias que la contratación pública pudiera tener y del efecto de esas consecuencias en cuanto a políticas. Cuando la Administración realiza contrataciones, actúa en nombre de sus ciudadanos y ciudadanas, debiendo respetar en consecuencia determinadas normas. La ciudadanía no quiere que sus servicios públicos sean desarrollados por empresas que actúan de forma discriminatoria o que contaminan, o que vulneran los derechos laborales de sus trabajadores y trabajadoras, aparte del hecho de que esperamos que el gasto público contribuya a mejorar a la sociedad. La contratación del sector privado, como hemos podido ver, se corresponde cada vez más con la RSE. El gobierno anima al sector privado a asegurarse de que su cadena de suministro cumpla con la RSE. La Administración está más que obligada a incorporar prácticas de RS en la contratación pública y en la necesidad de predicar con el ejemplo: si los gobiernos pretenden que las empresas se aseguren de tener las cadenas de suministro limpias, lo menos que pueden hacer es asegurarse de tenerlas ellos también.

Retos futuros

Las personas y su potencial surgen como el factor clave que marca la diferencia y se convierten en el motor del cambio de empresas, sindicatos y sociedad en general.

Nos encontramos en un contexto donde las organizaciones compiten no solo en cuotas de mercado, sino también por atraer, desarrollar y **retener talento.** Es clave dejar atrás modelos antiguos e ineficaces y **desarrollar culturas y estilos de liderazgo** que pongan en el centro a las personas y generen valor.

Las organizaciones sindicales deben asumir también su responsabilidad en conseguir organizaciones no tóxicas, entornos laborables saludables en definitiva organizaciones más éticas más sostenibles y más humanas.

La gestión responsable de los empleados y empleadas, es una de las piezas clave de la estrategia de RSE de cualquier organización. Un ámbito en el que el desarrollo personal y profesional van de la mano a través de la gestión del talento, la igualdad, la conciliación, la formación o el **fomento de hábitos saludables.**

Tendencias

— Repensar la evolución del modelo empresarial y también el sindical. Nuevos modelos de trabajo que requieren nuevos modelos de representatividad sindical.
— Redefinir el papel que juega cada agente social y las transformaciones que deben llevar a cabo.
— Abordar de forma colaborativa y responsable, las claves del nuevo entorno socio laboral.

Futuros escenarios sociolaborales y tendencias de futuro basadas en la necesidad de humanizar defendiendo el valor y la dignidad de cada persona.

Estamos inmersos en la **4.ª Revolución Industrial, la «era del conocimiento»**. Las organizaciones sindicales tienen un papel fundamental en esta nueva etapa que ha cambiado por completo el escenario sociolaboral. Es necesario contar más que nunca con organizaciones comprometidas que cumplan con la RS a nivel interno para estar legitimadas y poder exigir que los cumplan empresas y organizaciones.

Acciones que promocionen el voluntariado, acciones en favor de la juventud, que sensibilicen a las y los gestores de recursos humanos, a los ya las trabajadores/as y a la ciudadanía son objetivos que se cumplen en el sindicato más representativo en las Administraciones Públicas.

Desde CSIF hacemos la RS más viva, bajamos a la realidad, pequeñas acciones unidas producen grandes avances en el tiempo. No son logros inmediatos, los y las que nos dedicamos a esto sabemos bien que no es fácil avanzar pero si retroceder.

Generar alianzas

No son triunfos individualizados, trofeos y premios, es trabajo en equipo, una sucesión de alianzas, y es aquí donde cobra aún más sentido la unión sindical. Aislados mirándose el ombligo y con la única pretensión de ser protagonistas en un episodio aislado no produce avances en la RS.

Esta estrategia es la que desde CSIF ha adoptado en la lucha contra la violencia, contra el acoso.

Comunicación

Es otra de las máximas de la RS. «Lo que no se ve no existe», la visibilidad de todas la acciones y estrategias que se emprendan, deben ser conocidas. La potencia de las redes sociales se convierte en el canal de comunicación más eficaz para hacer llegar a nivel interno y externo los compromisos que la organización adquiere en RS.

CSIF reclama campañas de difusión de las Memorias de RS que pongan en valor el trabajo y las personas que la realizan.

Salud

Generar salud, entornos laborales saludables, en esto se basa el servicio **CSIF Ayuda** contra el acoso en todas sus manifestaciones. Hemos lanzado campañas de promoción de la salud femenina como **«Estoyon»**, con programas de detección precoz y retorno progresivo al puesto de trabajo, tras la superación de un cáncer de mama.

Las organizaciones sindicales tienen un papel protagonista en la exigencia del cumplimiento de los compromisos de RS en el sector público y privado y para cambiar los marcos de actuación que logren una vida más justa, plena y feliz, CSIF participa activamente en mesas técnicas de RS constituidas ya en la Administración, pero también debemos como organización, cumplir con esos compromisos y generar una cultura que ayude a integrar la RS de una manera transversal.

LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL GOBIERNO VALENCIANO

Josep Ochoa Monzó
Director General de Responsabilidad Social y Fomento del Autogobierno
Consejería de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación
y Cooperación de la Comunidad Valenciana

La Comisión Europea en el Libro Verde «Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas» define la responsabilidad social como «*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores» (Bruselas 18.7.2001 COM (2001) 366 final). Por su parte, la* Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones de la Estrategia renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre responsabilidad social de las empresas (COM/2011/0681 final) presenta una nueva definición de la misma al relacionar *«la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad».* En esta interpretación actualizada de la responsabilidad empresarial se considera el respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos como un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad, de ahí que la Ley 18/2918, de 13 de julio, de la Generalitat Valencia para el Fomento de la Responsabilidad Social (*BOE* 223, de 14 de septiembre de 2018) que es la segunda norma tras la Ley 15/2010, de 9 de diciembre, de responsabilidad social empresarial en Extremadura en regular mediante Ley esta materia, asuma que la responsabilidad social es *«el conjunto de compromisos voluntarios de diverso orden económico, social, ambiental y de buen gobierno adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas, que constituyen un valor añadido al cumplimiento de la legislación aplicable y de los convenios colectivos, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible».* La Ley surge después de un procedimiento participativo intenso, iniciado el 21 de marzo de 2016 con todos los grupos de interés del Gobierno Valenciano, cuyo iter normativo y procedimental se encuentra en la dirección http://www.transparencia.gva.es/ca/anteproyecto-de-ley-de-la-generalitat-para-el-fomento-de-la-responsabilidad-social.

La Ley 18/2018, de 13 de julio es, pues el principal logro del Gobierno Valenciano en la materia, lo que no podemos valorar *in totum* en estas breves páginas, pero si decir que se alinea con las acciones que se están desarrollando tanto a nivel nacional como internacional, siendo exponente máximo del compromiso valenciano por el impulso de las políticas de Responsabilidad Social en la Comunidad Valenciana. En efecto, el Gobierno Valenciano ha hecho una apuesta clara por asumir para sí y para su sector público los valores de la Responsabilidad Social (RS,

adelante). Es evidente que la Administración está sujeta a la Ley y al Derecho como disponen los artículos 9.1 y 103.1 de la Constitución Española, y debe ser por ello ante todo legalmente responsable, pero nada impide que en aquellos ámbitos de la acción pública en los que no sufra el principio de legalidad, las Administraciones Públicas y su sector público asuman criterios de responsabilidad social. La voluntad del legislador valenciano queda clara ya en el preámbulo al decir que pretende *«regular, sobre todo, el compromiso de las administraciones públicas de la Comunitat Valenciana de integrar plenamente en sus políticas y acciones el concepto de responsabilidad* social». Por esto asume la postura de que la responsabilidad social no es solo algo propio de las empresas del sector privado, pues desde el momento en que aporta un valor añadido a la sociedad a través de buenas prácticas en el ámbito social, ambiental y económico, deben los poderes públicos adoptar acciones de fomento a través de políticas públicas de incentivos, promoviendo que las empresas integren criterios de responsabilidad social, para dar a conocer su impacto en la sociedad.

El marco claro del que parte la norma valenciana es el mandato del artículo 39 de la Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible que dispone que «c*on el objetivo de incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social, las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social».*

Esa apuesta evidente por la responsabilidad social está en la misma génesis del gobierno autonómico surgido tras las elecciones der mayo de 2015, con la creación de la Consejería de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación i Cooperación (Decreto 119/2015, de 24 de juliol, del Consell, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico y Funcional de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, DOGV núm. 7579 de 27.07.2015) y dentro de ella la Dirección General de Responsabilidad Social y Fomento del Autogobierno que asume las competencias de «*diseñar la planificación i las directrices de actuación en materia de responsabilidad social, así como ejecutar las políticas de la Generalitat en este ámbito».* Lo que supone la tarea de coordinar las políticas del Consell (Gobierno Valenciano) en esta ámbito entre los distintos departamentos, sobre todo con la Consejería de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio, Trabajo l y la Consejería de Hacienda y Modelo Económico. La apuesta del Gobierno valenciano hizo que éste se convirtiera en el primero de todo el Estado en elevar al máximo rango organizativo, a nivel de Consejería, las políticas de responsabilidad social, no siendo baladí tampoco que las mismas se residenciaran junto a las de transparencia. Los nuevos valores por lo que se apuesta en la Comunidad Valenciana, en suma, se derivan así de forma horizontal y coordinada no ya solo desde los tradicionales impulsos de la responsabilidad social desde los departamentos de Economía o Trabajo sino como parte de la acción política global de un gobierno autonómico.

En efecto, esa tarea de coordinación se demuestra en que como paradigma de esos «nuevos valores» en los que se inserta la RS, luce la búsqueda de un nuevo modelo económico-productivo en el que se trabaja desde la Consejería de Hacienda y Modelo Económico con el llamado «Documento d'Elx» (http://www.hisenda.gva.es/web/modelo-ec) que afirma que *«la ética y la responsabilidad social empresarial (RSE) se consideran elementos clave en la competitividad*

de las empresas y contribuyen al modelo económico que se propugna, ya que pueden reportar ventajas en la relación con los clientes, la gestión de las personas, o la capacidad de innovación, a la vez que aporta valores que contribuyen a una sociedad cohesionada». Y justo ese valor de la ética empresarial, en el modelo de empresa que se pretenda, es el que modula de suyo los compromisos tanto privados como públicos como buena práctica empresarial socialmente responsable.

Ahí la Administración tiene varios papeles. Por un parte fomentando este tipo de buenas prácticas entre el sector privado (la Ley 18/2018, por ello define que sea una entidad socialmente responsable, la exigencia de Memorias de Responsabilidad Social y su necesaria verificación por terceros), apuesta por incorporar la responsabilidad social a la misma Administración Pública (Art. 17 y ss. de la Ley con la exigencia de elaboración de un Plan Valenciano de Responsabilidad Social y una Memoria). Todo ello sin eludir el tema, básico, de la contratación pública socialmente responsable (arts. 12 y 13 de la Ley), que como dice la Ley 18/2018 de la Generalitat Valenciana para el Fomento de la Responsabilidad Social, es aquella que *«tiene en cuenta aspectos sociales y ambientales en los procedimientos de licitación como pueden ser, entre otros, las oportunidades de empleo, el trabajo digno, el cumplimiento con los derechos sociales y laborales, la inclusión social, la igualdad de oportunidades, el diseño de accesibilidad para todas las personas, la consideración de los criterios de sostenibilidad, incluidas las cuestiones de comercio ético y un cumplimiento voluntario más amplio de la responsabilidad social empresarial, a la vez que se respetan los principios consagrados en el tratado de la Unión Europea y las Directivas de contratación».*

La ley, pues, hace una apuesta clara y el art. 12 dice que *«1. Las administraciones públicas usarán la contratación pública como instrumento estratégico para incorporar en los pliegos de contratación criterios sociales, ambientales, éticos, de transparencia y los derivados de otras políticas públicas, en el marco de la normativa básica estatal en materia de contratos públicos»,* para lo que exige que la contratación pública sea un instrumento de transformación social, exigiendo las llamadas cláusulas de responsabilidad social en este sentido, siempre que la incorporación de los citados criterios no suponga en ningún caso la infracción de los principios de la contratación como los de igualdad, no discriminación, publicidad, libre concurrencia y actuación transparente y proporcionada. Pero dejando claro que *«las administraciones públicas impulsarán la contratación pública socialmente responsable que incremente la eficiencia del gasto público y facilite la participación de pequeñas y medianas empresas»* (art. 12.2). Y para ello, se dispone ahora de un nuevo marco jurídico, en la Comunidad Valenciana, que se suma a la Ley 9/2017, de 9 de noviembre, de Contratos del Sector Público. El legislador valenciano ha hecho una apuesta clara y firme por impulsar este tipo de buenas prácticas contractuales y exigirlas en las licitaciones públicas a fin de valorarlas en la selección de los contratistas o en la ejecución del contrato, pues como dice la misma norma *«las administraciones públicas incluirán en la contratación pública cláusulas de responsabilidad social, bien como criterios de adjudicación o como condiciones especiales de ejecución, en los pliegos de cláusulas administrativas particulares…»* (art. 13.1). Si bien para facilitar esta tarea el Consell aprobó el 4 de agosto de 2016 (DOCV 7852 de 17.08.2016 y corrección de errores en el de 02.09.2016) la *«Guía práctica para la inclusión de claúsulas de responsabilidad social en la contratación i en las subvenciones de la Generalitat Valenciana y su sector público»*, de la que se hicieron campañas y Jornadas de presentación y divulgación entre el propio Gobierno autonómico, la

Administración Local y las Universidades Valencianas. Y que cuenta con una segunda edición actualizada a la Ley de Contratos de 2017.

La apuesta del legislador valenciano de nuevo es clara en esta materia, en un camino en el que de forma sucinta también se han adoptado las siguientes medidas:

— Orden 6/2016, de 14 de septiembre, de la Conselleria de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a asociaciones, fundaciones y otras entidades y organizaciones sin ánimo de lucro de la Comunitat Valenciana, para la realización de actuaciones relacionadas con la formación y divulgación en materia de responsabilidad social.
— ORDEN 2/2017, de 1 de febrero, de la Conselleria de Economía Sostenible, Sectores Productivos, Comercio y Trabajo, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de ayudas destinadas a la promoción de la economía sostenible. Ayudas en materia de RS
— Firma de Convenio entre la Generalitat Valenciana y la Universidad de Alicante (5 de junio de 21017) para la creación de la Cátedra de RS en la Universidad de Alicante
— Creación de alianzas con grupos de interés relevantes en materia de RS, como la Fundación ETNOR, Forética, Corresponsables, Foro de la Contratación Socialmente Responsable, etc.

Pero la acción más importante, el salto cualitativo es el que supone la Ley 18/2018, pues el legislador valenciano apuesta por extender la responsabilidad social a las Administraciones Públicas y ordena en su art. 4 que *«… adoptarán estrategias basadas en los principios de complementariedad, coordinación y transversalidad de manera que se asegure una coherencia en sus políticas y acciones específicas. Las administraciones fomentarán la adopción de actuaciones y prácticas de responsabilidad social en las entidades privadas, y promoverán actuaciones de colaboración con las entidades privadas para la realización de proyectos y acciones que contribuyan a un desarrollo sostenible. 3. Se visibilizarán buenas prácticas de responsabilidad social en la Comunitat Valenciana que se den en el sector público y en el privado, para favorecer su difusión y dar a conocer el significado, las implicaciones y los beneficios de la responsabilidad social, a través de los distintos canales de difusión de la Generalitat Valenciana».*

Por esto, la Comunidad Valenciana, más allá de una una norma esencial como el Decreto 56/2016, del Consell, de 6 de mayo, por el que se aprueba el Código de Buen Gobierno de la Generalitat Valenciana (cuyos arts. 13 y 30 se refieren a la responsabilidad social) da un giro radical a su política de responsabilidad social con la Ley 18/2018. Lo que es patente en el art. 11 LFRS que afirma que «*las administraciones públicas, además de fomentar la responsabilidad social sectorial prevista en el título I de esta ley, llevarán a cabo políticas y acciones socialmente responsables que conduzcan a un modelo de gestión pública que impulse la corresponsabilidad entre todos los actores con un sistema de gobernanza participativa».* Todo lo cual encuentra ya antes en los Títulos I y II de la Ley exigencias concretas para las Administración Públicas en materia de Responsabilidad Social, mandatos claros bajo títulos de intervención concretos. En efecto el Título I de la Ley 18/2018 regulan no sólo los principios rectores de la acción administrativa de fomento de la responsabilidad social en sus diversos ámbitos: educativo y formativo, investigación y deporte (Art. 5), políticas inclusivas (art. 7), empleo (art. 8), protección ambiental (art. 9) y fomento del consumo responsable y sostenible (art. 6) o la responsabilidad social en

la cooperación al desarrollo (art. 10). Además, se incorpora la transparencia como un valor y principio de la responsabilidad social en el cumplimiento de los deberes de información en la contratación con condiciones generales (Art. 13.2), con el fin de conseguir una contratación justa y equilibrada y mejorar la competencia del mercado. Por su parte, el Título II se refiere a la responsabilidad social en el ámbito de la administración pública valenciana y en su sector público, ya que es la propia administración la que da con la Ley 18/2018 un paso al frente y debe incluir en la gestión pública, más allá de las exigencias normativas, esas preocupaciones sociales, laborales, económicas, ambientales y éticas en un claro ejercicio de coherencia y ejemplaridad con lo que se exige al sector privado, y extiende los compromisos de responsabilidad social a la gestión responsable de los recursos humanos (art. 14), a la prestación de servicios públicos (art. 15) o de la transparencia en la actividad pública (art. 16).

En suma, el legislador valenciano con estas exigencias de RS a las Administraciones Públicas valencianas va más allá de la correcta enumeración que hizo la Ley 15/2010 de Extremadura, con la Le 18/2018, de 13 de julio, de Fomento de la Responsabilidad Social sitúa a la Comunidad Valenciana en la vanguardia de las políticas de responsabilidad social no solo en España, sin en Europa.

EL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE ARAGÓN

Ramón Tejedor Sanz
Director-Gerente Instituto Aragonés de Fomento (IAF)

El Instituto Aragonés de Fomento (IAF) como Agencia de Desarrollo Regional tiene como objetivos fundamentales el favorecer el desarrollo socioeconómico de Aragon, el incremento y consolidación del empleo y la corrección de los desequilibrios intraterritoriales. El desarrollo socioeconómico de Aragón es impensable, avanzada la segunda década del siglo XXI, desvincularlo del concepto de excelencia empresarial. Este concepto no solo requiere apostar por un tejido empresarial moderno y comprometido con el empleo de calidad sino además un tejido empresarial que apuesta por la transformación progresista de nuestro mundo. En esta dirección se pronunció en septiembre de 2105 la Asamblea General de las Naciones Unidas cuando aprobó los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estos Objetivos conocidos también como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, pretenden combatir decididamente la pobreza, la desigualdad y el cambio climático.

Con estos Objetivos de Naciones Unidas está directamente implicado el concepto de responsabilidad social. De hecho, lo que conocemos con los acrónimos RSE o RSC, se centra en tres aspectos importantes, el económico, el social y el ambiental, totalmente coincidentes con los ODS. Ese mismo mes de septiembre de 2015 los agentes sociales y el Gobierno de Aragón firmaron la Declaración Institucional sobre el Diálogo Social. En dicha Declaración se establecieron como objetivos generales crear empleo estable, determinar los sectores estratégicos hacia dónde orientar el nuevo modelo productivo, instrumentar las políticas activas de empleo y apoyar nuevos proyectos. Como fruto de esa Declaración se firmó un importante Acuerdo, en noviembre de 2015, con las organizaciones empresariales, CEOE y CEPYME y con las organizaciones sindicales, UGT y CCOO para poner en marcha el Plan de Responsabilidad Social de Aragón (RSA).

El Instituto Aragonés de Fomento asumió la responsabilidad de coordinar la Mesa del Plan de Responsabilidad Social.

Creo más que nunca que la RSE es la suma de iniciativas públicas y privadas, para conseguir, entre todos, un mundo más sostenible. Por ello, es clave aportar valor añadido a los distintos grupos de interés: personas empleadas, clientes, proveedores, accionistas, y la sociedad en general, obteniendo además una mayor rentabilidad, productividad y competitividad de la empresa en un mercado cada vez más globalizado. ¿Cómo conseguirlo? A mi juicio, con las siguientes pautas:

— respetando a las personas empleadas con dignidad, colaboración, equidad y comunicación.
— siendo excelentes en la gestión y orientación al cliente
— manteniendo una relación ética y responsable con los proveedores
— respetando el medioambiente con un control de los procesos y un consumo responsable de recursos naturales, reduciendo el impacto ambiental.
— siendo una organización ejemplar y transparente hacia la sociedad.
— e incorporando, con honestidad, diálogo y sostenibilidad, criterios de buen gobierno y códigos de conducta responsables.

El Plan de Responsabilidad Social de Aragón tiene como objetivo principal que los autónomos y autónomas, pymes y grandes empresas, empresas públicas y entidades de carácter no lucrativo aragonesas, fortalezcan su compromiso con la Responsabilidad Social gracias a un enfoque estratégico sobre las políticas, productos, servicios y acciones para generar un impacto social más sostenible y relevante. Asimismo se ha creado un Sello de Compromiso con la Responsabilidad Social, con el que anualmente reconocemos públicamente la buena labor y las buenas prácticas que se hagan en todo Aragón.

Hay que agradecer a los agentes sociales su total predisposición para que el Plan de la RSA sea una realidad, fruto del consenso y del diálogo social. Dos años después las empresas aragonesas conocen a fondo las ventajas que supone el compromiso con las Responsabilidad Social. Son casi 600 las que participan en este compromiso implantando actuaciones perfectamente alineadas con la estrategia marcada en el Plan. El concepto Responsabilidad Social está plenamente inserto en el debate público de carácter económico. De hecho en febrero de 2017 se celebró en Zaragoza el Congreso Nacional de Responsabilidad Social cuyo eje central de debate fueron los Objetivos de Desarrollo Sostenible como fundamento de la RSE y las alianzas público privadas.

Las instituciones y entidades impulsoras del Plan RSA constituyeron la Mesa de la Responsabilidad Social de Aragón, donde, desde el diálogo social y el consenso, se trabaja en las actuaciones de sensibilización, difusión, promoción y puesta en marcha para conseguir el máximo número de organizaciones implicadas en los hábitos socialmente responsables.

El Gobierno de Aragón se compromete a regular, promover, sensibilizar e implantar políticas activas de responsabilidad social, especialmente en lo que afecta a los Recursos Humanos, Medio Ambiente, Formación, Eficiencia Energética, Buenas Prácticas Ambientales, Administración Electrónica y Contratación pública. Actualmente trabajamos en dos nuevas propuestas en el horizonte temporal del año 2018. Por una parte, la creación de un Observatorio de la Responsabilidad Social en el que además de las entidades impulsoras del Plan participen otros agentes sociales interesados en esta materia y las universidades aragonesas. Por otra parte, queremos que las administraciones públicas locales (730 Ayuntamientos, 32 Comarcas y 3 Diputaciones Provinciales) se impliquen en el Plan con decisión y entusiasmo integrando en su funcionamiento ordinario las premisas y pautas de la RSA.

La sostenibilidad es un principio básico irrenunciable del Plan. Es un común denominador que da sentido y complementa a los principios ya citados del Plan de Responsabilidad Social de Aragón. Entendemos la sostenibilidad como la incorporación de forma activa de criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en los procesos, productos y servicios de la empresa, teniendo en cuenta los impactos que genera en la sociedad y, por tanto, en la comunidad en la que se trabaja. Así se contribuye a la sostenibilidad de la propia organización y al desarrollo

de su entorno, estableciendo un diálogo con los interlocutores y adquiriendo compromisos con los grupos de interés. La cooperación público privada es esencial para materializar los valores intrínsecos en la responsabilidad social: la sinergia entre administraciones públicas, empresas, trabajadores y ciudadanos contribuirá a lograr un mundo mejor y más sostenible.

En diciembre de 2016 se entregaron los primeros Sellos de Empresa Socialmente Responsable en Aragón a un total de 213 corporaciones. Este Sello supone un distintivo extraordinario porque pone de manifiesto que estas empresas van más allá de las exigencias estrictamente legales que les afectan, aplicando la transparencia en su gestión e integrando de forma voluntaria prácticas responsables con un claro compromiso ético, social y medioambiental. Estamos razonablemente satisfechos, ya que las empresas asumen que la responsabilidad social es un hito significativo unido al de excelencia empresarial, haciendo bien las cosas y mejorando las relaciones en la cadena de valor. Los Premios a la Responsabilidad Social suponen para las organizaciones que los reciben el reconocimiento público de su compromiso con la salud, la empleabilidad de calidad y el medio ambiente, mejorando su reputación e imagen, lo que les permite mejorar la productividad y la retención de talento.

El Plan de Responsabilidad Social de Aragón se articula en torno al siguiente decálogo:

1) Consenso. Generado por acuerdo unánime entre los Agentes Sociales y el Gobierno de Aragón, creando la Mesa de la RS de Aragón.
2) Amplitud. Válido para todo tipo de empresas, con énfasis para los autónomos como iniciativa pionera.
3) Autoevaluación. En los diagnósticos las empresas determinan su gestión de la RSE.
4) Informe personalizado. Todas las organizaciones reciben recomendaciones de mejora en su responsabilidad social.
5) Transparencia. Toda la información de la gestión de las empresas que obtengan el reconocimiento RSA será pública.
6) Valoración en contrataciones públicas. El reconocimiento como Responsable Socialmente en Aragón podrá ser tenido en cuenta en licitaciones y contrataciones públicas.
7) Implicación pública. Las empresas y organismos públicos en el ámbito aragonés, se adhieren al Plan RSA.
8) Defensa del consumidor. Las empresas que presten servicios o vendan productos directamente al consumidor se adhieren al Sistema Arbitral de Consumo.
9) Difusión y notoriedad. Las organizaciones que reciban la validación de la Mesa de la Responsabilidad Social de Aragón, recibirán el Sello de Empresa Socialmente Responsable y se inscribirán en el registro correspondiente, debiendo renovar anualmente el compromiso.
10) Buenas prácticas. Entre los poseedores del Sello RSA se premiarán anualmente las buenas prácticas, referentes e innovadoras a través de los premios correspondientes a autónomos, pymes, grandes empresas y entidades no lucrativas.

Como conclusión vemos el futuro de la Responsabilidad Social con optimismo, en la medida en que cada vez se suman más organizaciones al proceso, un proceso que crece de forma natural ya que las organizaciones son cada vez más conscientes de que corren el riesgo de perder credibilidad y valor ante los ciudadanos si no aplican políticas de responsabilidad social en su gestión del día a día. El futuro de la responsabilidad social es pues, imparable.

LA RS DESDE UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL, UNIVERSITARIA Y TERRITORIAL

Maria Rosa Terradellas Piferrer
Directora Cátedra RSE de la Universidad de Girona

La Responsabilidad Social y sus distintas acepciones en relación al ámbito desde el cual se la promueve

En los últimos años y concretamente a partir de los inicios del siglo XXI, han aparecido muchos referentes respecto al compromiso social de los distintos actores que conforman nuestra sociedad. Así se habla de distintas modalidades de responsabilidad social en relación a los ámbitos que la promueven. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) cuando hace referencia a las grandes empresas. Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en relación a pequeñas y medianas empresas. Responsabilidad Social de las Organizaciones Sociales (RSO). Responsabilidad Social de las Administraciones Públicas (RSA), Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y últimamente se habla de Responsabilidad Social Territorial (RST). Aunque no nos vamos a ocupar de todas ellas, nos parece necesario mencionarlas para así entender su complejidad y ámbitos de actuación. En nuestra reflexión nos centraremos básicamente en la RSE, la RSU y la RST.

La responsabilidad social empresarial

En el año 2000 el Libro Verde de la Unión Europea (2000) describió por la RSE y posteriormente en 2011, la Estrategia Renovada sobre la Responsabilidad Social de las Empresas (COM, 2011), definió *«la responsabilidad social de las empresas por sus impactos en la sociedad».*

Si bien la Estrategia Renovada se refiere a la RSE como **las acciones de las empresas más allá de sus obligaciones legales** para con la sociedad y el medio ambiente; le confiere un **carácter voluntario**. Destaca como algunos de sus elementos clave el **enfoque a largo plazo**, la estrategia **del negocio principal**, el desarrollo del concepto **crear valor añadido** y el reconocimiento explícito de las **consideraciones éticas y de derechos humanos**, que se suman a las **sociales, ambientales y de los consumidores**. También anima a explorar las oportunidades de desarrollar **productos, servicios y modelos de negocio innovadores.**

La nueva concepción de la RSE de la Comisión Europea, entiende que el valor añadido que aporta la RSE es incidir en que el sector privado sea sensible en lograr mejorar la calidad de vida de todas las personas y en mejorar la salud del planeta para las nuevas generaciones. Se trata ni más ni menos de que las empresas sean capaces de crear riqueza haciendo las cosas

bien, a nivel de prácticas de trabajo y de empleo, teniendo en cuenta la formación, la salud, el bienestar de los trabajadores, la integración de personas con discapacidad, la igualdad de género, garantizar los derechos humanos y la sostenibilidad tanto en la adquisición de materias primas, como en los canales productivos, de comercialización, implementación en otros sectores del planeta, generación de trabajo digno, incrementar la transparencia, etc.

Expuesto todo ello, queremos destacar que el comportamiento responsable, mediante la RSE, no es sólo exclusivo del sector privado. Es un comportamiento que debemos adoptar todas las personas, desde cualquiera que sea nuestro ámbito de actuación y responsabilidad y es imprescindible en el ámbito del sector público. Por ello, a continuación vamos a analizar la responsabilidad social en la universidad.

La responsabilidad social en la universidad (RSU)

Los planteamientos y principios que acabamos de describir sobre RSE no son ajenos a la Universidad y forman parte del compromiso ineludible de ésta con la sociedad, no sólo por el hecho de que las universidades son organizaciones, sino porque son las encargadas de formar a los futuros profesionales que trabajarán en las empresas y tendrán que promover dentro de ellas la dimensión de ser socialmente responsables. Además la universidad pública tiene el compromiso de adoptar políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental tendentes a mejorar el entorno e impulsar el desarrollo sostenible, con el objetivo de conseguir una mejor calidad del sistema universitario que repercuta positivamente en la sociedad que lo financia.

Según Vallaeys (2014), el concepto de «responsabilidad social universitaria» (RSU) se construyó explícitamente en América Latina a inicios de los años 2000, alrededor de los esfuerzos teóricos y prácticos de la red chilena «Universidad Construye País» y de la Red Latinoamericana de Universidades. Afirma que, de la misma manera que la RSE ha debido superar el enfoque filantrópico que la caracterizaba, creando un nuevo paradigma de responsabilidad social como inversión estratégica; las universidades deben también tratar de superar el enfoque de «proyección social y extensión universitaria» y rechazar cualquier sinónimo de «generosidad social» «beneficencia social» o «iniciativas solidarias» para poder asumir la verdadera exigencia planteada a su Responsabilidad Social como Universidad y concebirla como un enfoque de gestión organizativa.

En España, las políticas de RSU empezaron a desarrollarse de manera más generalizada a partir de la publicación de la Estrategia Universitaria 2015 (MEC, 2009), aprobada por el Ministerio de Educación en 2009, con la finalidad de modernizar las universidades españolas, en sintonía con la propuesta de modernización de las universidades europeas realizada en 2006 por la Comisión Europea.

El Ministerio de Educación promovió en 2010, en el marco de la EU2015, la elaboración de un documento sobre Responsabilidad Social Universitaria y Desarrollo Sostenible, con la finalidad de promover un debate entre todos los órganos colegiados del Sistema Universitario. Este estudio, que llevó a cabo un Comisión Técnica de la UE2015 coordinada por Margarita Barañano, incluye una serie de orientaciones que queremos destacar:

— La RSU tiene como objetivo contribuir a un modelo de innovación y de desarrollo social, cultural, económico y ambiental socialmente responsable y sostenible.

— La RSU debe entenderse como una re-conceptualización del conjunto de la institución, de sus valores, objetivos, formas de gestión e iniciativas que implican un mayor compromiso con la sociedad y con la contribución a un nuevo modelo de desarrollo más equilibrado y sostenible.
— La RSU debe desplegarse como un compromiso transversal, plural, progresivo y multidimensional, referido tanto al conjunto de las actividades universitarias como a su proyección social.
— La concepción de la RSU debe ser participativa, dialogada y plural, y debe ser diseñada y aplicada con el máximo consenso y la máxima participación de las partes interesadas.
— La RSU debe plasmarse en los planes estratégicos de las universidades.
— Los conceptos de RS, deben incorporarse en la formación universitaria desde una perspectiva amplia, en las competencias transversales de las titulaciones oficiales y en la formación inicial, integral y continua.
— También debe promoverse la investigación sobre el estado de la RS en España, incluida la RSU y su incorporación a la transferencia de conocimiento y tecnología.
— Es básico que se publiquen las memorias de RSU y que se avance en la construcción de indicadores que permitan analizar el seguimiento y la evaluación de las políticas de RSU diseñadas por las universidades.
— Es asimismo fundamental incorporar la perspectiva de la RSU en las políticas de internacionalización de las universidades y en las iniciativas de cooperación y voluntariado.
— Los compromisos de la RSU deben aplicarse, de manera preferente, en el ámbito de las personas, especialmente de las que conforman la comunidad universitaria. Ello incluye aspectos vinculados a la igualdad entre hombres y mujeres, la conciliación de la vida personal, laboral y de estudio; la plena integración de las personas con discapacidad; la participación en la vida universitaria, la promoción de una vida saludable, prácticas de consumo responsable, comercio justo, etc. Y se debe avanzar en la institucionalización de la RSU e incorporar la atención a esta cuestión en las estructuras organizativas de la universidad.

La aplicación de todas estas políticas de RSU a raíz de la publicación de la EU2015, ha permitido alcanzar grandes progresos en las universidades españolas en este campo, entre los que queremos destacar:

— Se han puesto en marcha en muchas universidades las memorias de RSU.
— Se han desarrollado proyectos de investigación, másteres, doctorados, premios, orientados a la RS.
— Se ha incrementado el número de cátedras, vicerrectorados, cursos, jornadas y actividades relacionadas con la RSU.

Aun así, consideramos que todavía nos falta mucho camino por recorrer.

Nuevas perspectivas de la RSU: La RRI

Hemos evidenciado como la RSU pretende incidir tanto en el ámbito de la propia institución, en su modelo de gestión, como en la sociedad a nivel local y global. Atiende tanto a ámbitos que le vienen señalados por la normativa legal: igualdad, atención a la discapacidad, prevención de riesgos laborales, transparencia…, como a otros aspectos que la universidad ejerce como parte

de su compromiso con la sociedad para la promoción de la equidad y la justicia global. Estos ejes deben estar totalmente **incorporados en la triple misión de la universidad**: la formación, la docencia y la transferencia.

Este compromiso se ha promovido con bastante impulso desde 2011, quizás por el afán de contribuir a paliar los efectos de la grave crisis económica que hemos padecido, y se ha impulsado tanto desde las organizaciones que diseñan las políticas europeas como desde el sistema universitario español. Además, este compromiso ha promovido y promueve llevar a cabo importantes cambios en las universidades españolas y europeas, impulsando investigaciones e innovaciones responsables, lo que se conoce como RRI (siglas en inglés de *Responsible Research and Innovation).* Si bien inicialmente la RRI se promovió con la finalidad de preservar la integridad y la ética en la investigación y así como hacer frente a los riesgos que podían generar algunas innovaciones o tecnologías, actualmente su objetivos se centran en promover prácticas de innovación e investigación orientadas a conseguir unos resultados sostenibles, éticamente aceptables y socialmente deseables y se lleva a cabo mediante la participación de los distintos agentes sociales.

Desde la perspectiva de la RRI, la **formación** debe contribuir en construir una ciudadanía global activa, crítica y comprometida con un desarrollo humano sostenible y debe plantearse mediante innovaciones y metodologías que incidan en ello. Así, las universidades deberíamos plantearnos no sólo los contenidos de aprendizaje de la formación de nuestros estudiantes, PDI y PAS para alcanzarlos, sino también las competencias que deberían desarrollar para incorporar estos conocimientos y analizar las metodologías más adecuadas para llevar a cabo este proceso.

Para ello, deberemos impulsar metodologías activas, abiertas y participativas, centradas en la resolución de problemas y mediante la participación de distintos agentes sociales. Entre ellas queremos destacar, el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), el Aprendizaje Servicio (APS), el Aprendizaje Basado en Retos (ABR), o la clase invertida «Flipped classroom» (FP), etc., que tienen en común el aprendizaje a partir de la resolución de problemas prácticos o la prestación de servicios a la sociedad.

En cuanto al desarrollo de competencias, que debemos promover desde el ámbito universitario, consideramos que son de mucha utilidad las que fijó la UNECE (2011) para fomentar la Educación para el Desarrollo Sostenible. Según la propuesta de este grupo de investigadores, liderados por Daniela Tilbury, el desarrollo de competencias debería girar alrededor de tres ejes: a) Un enfoque holístico. b) Un planteamiento transformador. c) El desarrollo de capacidades para materializar la transformación

Siguiendo con la RRI, las **investigaciones** responsables que se lleven a cabo desde las universidades, deben responder en mayor medida a necesidades auténticas de la sociedad y promover que ésta se implique en la ejecución de los programas de investigación y prever las consecuencias y límites éticos del progreso.

La necesidad de definir ámbitos de actuación de la RS, disponer de indicadores y criterios comunes para evaluar y medir sus avances e incidir en territorios socialmente responsables.

Para valorar los avances que las distintos actores vamos llevando a cabo en relación a las RS, es imprescindible disponer de una serie de criterios comunes para poder comparar y compartir nuestra acción individual y conjunta.

Ello nos llevará, inexorablemente, a decidir en qué ámbitos de actuación queremos centrar nuestro análisis y en qué indicadores nos queremos centrar en cada uno de ellos. También es evidente que deberemos diferenciar si estos ámbitos e indicadores pueden tener la misma aplicación en nuestro contexto o en relación a otros contextos.

Sin ánimo de ser exhaustivos proponemos algunos de los ámbitos que podríamos analizar, que deberíamos consensuar para, posteriormente, definir indicadores respecto a cada uno de ellos:

— Buen gobierno y transparencia
— Desarrollo Sostenible
— Equidad, género, inclusión
— Clima laboral, conciliación.
— Formación e innovación socialmente responsables
— Investigación Responsable
— Participación y metodologías activas y participativas
— Voluntariado y Aprendizaje Servicio
— Sensibilización de la comunidad universitaria y del entorno

Una vez definido y consensuado el marco general, se deberían establecer los indicadores para cada ámbito y se podrían llevar a cabo periódicamente sesiones de ***benchmarking*** para obtener información comparativa y evaluar nuestros procesos, avances y logros.

En este sentido tiene mucho interés los Estudios Referenciales Comparados (ERC), que van más allá de la visión empresarial del *Benchmarking,* promovidos por el Dr. Victor Martin Fiorino (2017), consultor académico del Observatorio de la Responsabilidad Social para América Latina y Caribe (ORSALC-UNESCO), que promueve analizar los indicadores de RSU establecidos por el ORSALC, desde una perspectiva no competitiva, ni con el objetivo de lograr ránquines, sino con el de comparar, aprender y cooperar para ser socialmente responsables. Estos estudios comparados se llevan a cabo en cada una de las ocho regiones del ORSALC con la finalidad de establecer comparaciones fiables y aprendizajes compartidos.

Es evidente que en la medida avancemos en la RSE, RSC, RSA, RSO, RSU, iremos avanzando en la línea de mejora de las personas, entidades, instituciones, organizaciones, administraciones, y ello irá configurando una identidad socialmente responsable, tanto a nivel individual como colectivo. Pero debemos ir más allá.

No basta con el trabajo des de la perspectiva de la propia RS. Es necesario analizar y definir cuáles pueden ser las líneas y retos de las RS que consideremos más relevantes para un territorio concreto y especificar qué logros podemos conseguir mediante la participación de todos los actores que actúan en este territorio. Para ello, nos parce sumamente interesante la conceptualización que hace la Red RETOS (2014) sobre la definición de Territorio Socialmente Responsable (TSR): «Un sistema territorial que conjuga el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales del modo de vida local buscando conseguir una mejor calidad de vida para los habitantes locales y otros agentes implicados a través de un enfoque de gobernanza participativa».

Además, esta Red, RETOS (2014) también propone desarrollar el proceso para analizar y poder declarar si un territorio es socialmente responsable en 4 fases, las cuales, hemos adaptado, desde la Cátedra de RSU de la UdG, para aplicar en nuestro entorno y poder demostrar que la comarca del Gironès es un Territorio Socialmente Responsable. Nos hemos planteado trabajar las 4 fases de la siguiente manera:

Primera fase: Análisis del marco contextual y gestión de la RS de los agentes. En esta primera fase se analiza el contexto de la Comarca del Girones y se intenta sensibilizar a los distintos agentes, aportando instrumentos para llevar a cabo la propia RS y sensibilizarlos e implicarlos en relación a la RST.

Segunda fase: Establecer diálogos entre los agentes para analizar acciones e impactos de las mismas, pero no desde una perspectiva competitiva sino únicamente comparativa, con la finalidad de poder crear valores y principios compartidos y analizar los retos más relevantes que tiene el territorio desde la RS que aplica cada uno de los agentes. Su objetivo es generar sinergias para orientar y priorizar posteriormente acciones conjuntas de RST.

Tercera fase: Identificación de los principales retos que tiene el territorio mediante el análisis de los datos aportados de la RS de cada agente y su repercusión al conjunto del territorio.

Cuarta fase: Atribuir valor de RS al Territorio, redefinición de políticas y actuaciones de RS, mejora de las sinergias y de la comunicación.

Hasta el momento hemos completado la primera fase y estamos en proceso de completar la segunda. Es evidente que llevar a cabo este trabajo significa sumar esfuerzos, orientar las acciones para la consecución de las líneas conjuntas fijadas, crear sinergias para perseguir una identidad cono territorio socialmente responsable mediante impactos en alguno de los siguientes ámbitos o en todos ellos: social, laboral, ambiental, económico, ético, ya que nuestro objetivo final no debe ser la RS de nuestra organización sino en lograr territorios que sean socialmente responsables.

Conclusiones

Como conclusiones queremos señalar:

— La RS debe entenderse desde los distintos ámbitos que se la promueve: RSE, RSC, RSO, RSA, RSU, RST.
— La RSU es un elemento clave para el Compromiso Social de las Universidades.
— La RSU debería centrarse en contribuir a un modelo de innovación y de desarrollo social, cultural, económico y ambiental socialmente responsable y sostenible y en promover una reconceptualización del modelo de universidad.
— Para incidir en la RRI, las universidades deberían impulsar que la formación, la innovación, la investigación y la transferencia de conocimiento se diseñen, planifiquen y evalúen de manera responsable, es decir, con la participación de la comunidad universitaria y de otros agentes sociales.
— Desde la perspectiva de la innovación responsable, la formación en las universidades debe girar la atención hacia metodologías activas, abiertas y participativas, que permitan aprender resolviendo problemas prácticos o prestando servicios a la sociedad, entre las que destacamos: ABP, APS, ABR, FP, etc.
— Para formar a las futuras generaciones, las universidades deben promover el desarrollo de competencias centradas en tres ejes: un enfoque holístico, un planteamiento transformador y el desarrollo de capacidades para materializar la transformación.
— Es necesario disponer de indicadores vinculados al compromiso social, consensuados por todas las universidades, para llevar a cabo sesiones de benchmarking, obtener información comparativa y evaluar los procesos, avances y logros en este ámbito, de manera más cooperativa que competitiva.

— Las universidades como parte de su RSU deben trabajar conjuntamente con otros agentes del territorio para lograr territorios socialmente responsables.
— Es importante mantener complicidades y crear sinergias entre los agentes del territorio para llevar a cabo procesos en que los territorios puedan ser declarados como socialmente responsables. Un proceso que, con toda probabilidad, nos llevará a conocernos mejor, a generar colaboraciones e innovaciones, a poner en valor lo que hacemos y, lo que es más importante, a transformar nuestro territorio en un territorio responsable, solidario y sostenible. E incluso, podremos brindar nuestra experiencia a otros territorios.

BIBLIOGRAFÍA

COM (2010): Comunicación de la Comisión. Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Comisión Europea. COM (2010) 2020. Bruselas.

MARTIN FIORINO, V. (2017): Benchmarking ORSALC-UNESCO-IESALC. Prácticas de las universidades en Responsabilidad Social Territorial. Conferencia pronunciada en la Planeación Estratégica del Observatorio de Responsabilidad Social para América Latina y el Caribe (ORSALC /UNESCO/IESALC). Bariloche (Argentina) Documento policopiado.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009): Estrategia Universidad 2015. Resumen. Ministerio de Educación. Madrid.

— (2011): La responsabilidad social de la universidad y el desarrollo sostenible. Secretaría General de Universidades. Comisión Técnica de la Estrategia Universidad 2015. Ministerio de Educación. Secretaría General Técnica (Subdirección General de Documentación y Publicaciones). Madrid.

RED RETOS (2014): «La construcción de un territorio socialmente responsable: aproximación teòrica». http://www.castello.es/web20/archivos/menu0/4/adjuntos/D014_Red_Retos.pdf

TERRADELLAS PIFERRER, M. R. (2014): «El papel de la CUD como parte del compromiso social de las universidades». II Workshop de actores de la Cooperación Universitaria al Desarrollo de la Comunidad de Madrid. El papel de la Cooperación Universitaria al Desarrollo en un escenario cambiante. CRUMA, Madrid. Documento policopiado.

TERRADELLAS, M.R.; GELI, A.M.; COLLAZO, L.; y BENITO, H. (2018): «Innovación responsable mediante la participación de agentes externos. Una vía para avanzar en la responsabilidad social territorial», en Educación Superior y Sociedad, núm. 26. Los desafíos sociales de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (pp. 43-66). Caracas, Venezuela. IESALC-UNESCO.

— (2018): ¿Cómo promover que un territorio sea declarado territorio socialmente responsable? Comunicación presentada en el VI Foro Regional de RST. Cuenca (Ecuador) (pendiente de publicación).

TILBURY, D. (2011) Education for Sustainable Development: An Expert Review of Processes and Learning, Japan: UNESCO. Consultar en: http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001914/191442e.pdf

VALLAEYS, F. (2014), "La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización", en Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES), México, UNAM-IISUE/Universia, vol. V, núm. 12, http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/43

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA EMPRESA PÚBLICA: EL «DEBER» DE LO VOLUNTARIO

Borja Carabante Muntana
CEO Metro Madrid

La evolución de la sociedad y el crecimiento de sus inquietudes sociales y medio ambientales han generado una creciente demanda de acciones orientadas a favorecer la sostenibilidad. Demanda que recae, especialmente, en las organizaciones empresariales —como generadoras de crecimiento económico—, por lo que, actualmente, la gestión de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en una prioridad para las empresas, independientemente de su tamaño y de sus circunstancias.

Esta fuerte demanda social, motivada, principalmente, por el auge y por un mayor conocimiento de los avances en materia de sostenibilidad a escala nacional e internacional, está obligando a las empresas a desarrollar una nueva cultura empresarial basada en compromisos voluntarios incluidos en una política corporativa más responsable, que forme parte de su propia identidad.

Creo que el reto, hoy, es lograr que este compromiso, valorado muy positivamente por la sociedad y, por lo tanto, por los usuarios, se traduzca en hechos reales y que no sea solo un atributo más que añadir a la imagen de marca de una corporación. Es necesario que la RSE se asiente sobre los valores de buen gobierno, transparencia y la responsabilidad general con el entorno.

¿Qué pasa si la organización es, además, una empresa pública?: Que el reto es aún mayor.

No en vano, el objetivo de cualquier empresa pública está más cerca de la sociedad que el de una empresa privada tradicional, puesto que su razón de ser es prestar un servicio al ciudadano y hacerlo de la forma más eficiente, por lo que su objetivo se presume más cercano a actuar bajo el prisma de la responsabilidad.

Y no es fácil hablar de RSE desde una empresa pública que, por definición, debe hacer una gestión eficiente de los recursos para conseguir el bienestar de la sociedad.

En la empresa pública la voluntariedad que caracteriza a la responsabilidad social podría entenderse como «obligatoria», aunque los conceptos choquen entre sí y aunque la afirmación pueda ser considerada una locura por ir en contra de la esencia misma de la RSE, de carácter voluntario.

Es sabido que las empresas dependientes de cualquier administración tienen la misión de convertir en servicio público recursos que son del ciudadano y, por ello, deben responder de forma eficiente, ética y transparente a la confianza que se les presta.

Además, las empresas públicas deben preparar el camino al sector privado, siendo ejemplo de la máxima eficiencia orientada a la sostenibilidad económica, ambiental y social.

Deben ser ejemplo de sostenibilidad más allá de lo que lo son como consecuencia de su «genética», pues se sobreentiende que ya «deben ser responsables» y que tienen que aspirar a ser sostenibles.

Pero las empresas públicas deben ir más allá y ser ejemplo, además, de compromiso con la sociedad.

El valor de la responsabilidad en la empresa pública y, por ende, en la Administración, radica en la responsabilidad propia de la gestión de su negocio (en este caso, *público)*, buscando maximizar los beneficios y administrando los recursos de forma eficiente, sostenible y responsable.

Además, los servicios públicos (y las empresas que los prestan), como piezas fundamentales del desarrollo de la sociedad, inciden con su actividad el desarrollo económico y social de la misma.

Más allá de esto, las empresas públicas deben apostar por impulsar políticas de RC conectadas con su negocio, estableciendo unos compromisos con la sociedad que deben pasar, obligatoriamente, por generar riqueza y empleo y favorecer el desarrollo social, todo ello sin perjudicar el equilibrio medioambiental del entorno en el que se opera.

Es el caso de Metro de Madrid que, además de prestar el servicio público del transporte de viajeros, desarrolla otras actividades que aportan un valor añadido y que contribuyen a la sostenibilidad en la Comunidad de Madrid.

Metro de Madrid asume su RSE desde estos dos enfoques que se unen en su razón de ser: la prestación de un servicio público de forma eficiente y dando respuestas a las necesidades de movilidad de la Comunidad de Madrid y, además, haciéndolo de la forma más inclusiva y sostenible posibles.

Forma parte de nuestra genética ser el modo de transporte más sostenible y, en un segundo nivel de responsabilidad, podemos contribuir a la sociedad reinvirtiendo en ella o compartiendo con ella los activos conseguidos por nuestra actividad.

Por ello, Metro de Madrid apuesta por la implementación de políticas sostenibles e inclusivas en la prestación del servicio público de transporte más utilizado en la Comunidad de Madrid.

Para ello, está consolidando una política de RC plenamente integrada en la estrategia de la compañía y articulada en torno a los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), con el objetivo de convertir a Metro de Madrid en motor de la movilidad sostenible e inclusiva en la Comunidad de Madrid de cara al año 2030.

Solo algunos datos para contextualizar: Metro de Madrid es el modo de transporte público más utilizado en la Comunidad de Madrid. Cuenta con más de 300 estaciones, casi 300 kilómetros de red y más de 300 kilómetros cuadrados de instalaciones al servicio de los más de 2,3 millones de personas que, diariamente, realizan sus desplazamientos por la red de Metro y es, por lo tanto, un potente canal de comunicación.

Con 100 años de historia, ha ido adaptándose a las necesidades de una sociedad cambiante. Con su puesta en marcha, revolucionó por completo la ciudad de Madrid: llegó para unir el centro con la periferia, cambió los hábitos de vida de los madrileños, se convirtió en motor de crecimiento y supuso un cambio radical en la propia estructura social de la ciudad.

La misión de aquella compañía era «establecer rápidas y económicas comunicaciones a través de las grandes urbes… para que pudieran extenderse y progresar». Hoy, la misión de

Metro no dista mucho de la que se definió en 1919, porque la esencia sigue siendo la misma: ser la opción de movilidad preferente en la región de Madrid, proporcionando un servicio de transporte basado en la calidad y en la eficiencia.

Así lo establecen nuestros pilares estratégicos, de los que emanan nuestros grandes objetivos como empresa: servicio público, eficiencia y experiencia de cliente.

Como ha quedado demostrado a lo largo de la historia, la contribución de Metro de Madrid al desarrollo sostenible ha sido indudable: contribuye al desarrollo económico, como mayor empleadora de la Comunidad de Madrid, favoreciendo la empleabilidad de los ciudadanos —al facilitar su transporte a los puestos de trabajo y de formación— y como generador de crecimiento económico; y contribuye al desarrollo social, como elemento integrador de colectivos —al acercar a las personas— y mejorar la calidad de vida de las poblaciones en las que opera (accesibilidad…).

Por último, contribuye al desarrollo medioambiental. No en vano, Metro es el modo de transporte menos contaminante.

Pero no es hasta el año 2005, cuando Metro redacta su primera política de RSC vinculada a una serie de compromisos con sus principales grupos de interés, con los que se compromete a establecer un diálogo permanente.

A finales del año 2015, la dirección de Metro de Madrid cree que es el momento de establecer una nueva estrategia general de la compañía, más acorde a la nueva coyuntura y, consciente de la responsabilidad que toda empresa debe tener con la comunidad en la que opera, asume que esta estrategia debe estar impregnada de aspectos de responsabilidad social corporativa.

El objetivo, por lo tanto, era crear una nueva política de Responsabilidad Corporativa e integrarla en la estrategia de la compañía a largo plazo.

Coincide en el tiempo esta decisión con la aprobación, por parte de la Asamblea General de la ONU, de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que plantea 17 objetivos (Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS) y 169 metas que toca todas las esferas: económica, social y ambiental de los particulares y, especialmente, de las empresas. A las que se les anima a participar activamente en esta nueva hoja de ruta, como principal fuente de actividad económica.

Metro ve una oportunidad en este reconocimiento internacional de los ODS: nos iba a permitir utilizar un lenguaje común al de otras empresas a escala internacional sobre nuestro desempeño del desarrollo sostenible y, por lo tanto, mejorar nuestra comunicación con los grupos de interés, al mismo tiempo que demostramos nuestra contribución a los objetivos establecidos por la ONU.

Con esta base, de la mano de la Red Española de Pacto Mundial, ya como socios, Metro se pone a trabajar en su nueva política y, siguiendo las orientaciones de Global Compact, estudia en profundidad los objetivos, metas e indicadores.

En paralelo, se analizan los planes, proyectos y acciones desarrolladas ya por Metro de Madrid o que podían ponerse en marcha para contribuir a la consecución de estos ODS y se identifican, en un primer análisis, más de 20 acciones que ya se estaban realizando y que nos daban una idea de las prioridades —con respecto a los ODS— vinculadas al área de negocio tradicional.

Estos trabajos concluyen que, si bien, en el desarrollo de su principal línea de negocio —el servicio de transporte de personas—, Metro contribuye directamente a la consecución de los ODS 8, 9, 11, 12 y 13, a través de otras actividades que aportan un valor añadido incide, positivamente y en diferente medida, en los restantes ODS.

Partiendo de este marco internacional, y adaptándolo a las características propias de la empresa, la aportación de la compañía al desarrollo sostenible —y, por lo tanto, a la consecución de los ODS— se materializa finalmente en una nueva política de RC articulada en torno a tres líneas de actuación que reflejan la contribución de Metro a los tres pilares del desarrollo sostenible.

— el *negocio responsable*: establece, entre otros, los compromisos de servicio de calidad, transparencia y compra responsable.
— la *cultura inclusiva*: que establece los compromisos de trabajar por la calidad del empleo y promover la inclusión social, la promoción de ciudades integradoras y la calidad de vida de los ciudadanos.
— la *gestión medioambiental*: que establece compromisos para fomentar el uso del transporte público y sostenible, contribuir a la reducción de las emisiones a la atmósfera y disminuir el impacto ambiental en las operaciones propias de la empresa.

Estas líneas de actuación van de la mano de la misión de la compañía: «*Ser* la opción de movilidad preferente en la región de Madrid, proporcionandoun servicio de transporte basado en la calidad y la eficiencia» y sus principios de actuación son los siguientes:

— Facilitar un servicio de calidad que permita desplazarse de forma rápida, segura y eficiente, actuando como elemento integrador de la sociedad y eje vertebrador de la movilidad en la Comunidad de Madrid.
— Mantener unas condiciones laborales de calidad que proporcionen igualdad de oportunidades en el trabajo, que permitan incrementar el crecimiento personal y empresarial y que promuevan una vida saludable con planes adecuados de salud y seguridad para los empleados.
— Desarrollar una política de compra responsable en el marco de la legislación europea que incluya criterios de responsabilidad social/sostenibilidad en la contratación y selección de sus proveedores.
— Asegurar una gestión transparente y un comportamiento ético por parte de los empleados y directivos en todas sus actuaciones y desarrollar herramientas y canales de comunicación para la rendición de cuentas y el reporte de la actividad de la compañía.
— Promover la inclusión social, con especial atención a los grupos vulnerables, fomentando el acceso de toda la sociedad a un servicio básico de calidad y la autonomía de todos los viajeros.
— Ejecutar un plan de acción social en el que fomente la participación e involucración de los ciudadanos y de los empleados en la promoción de los valores solidarios y la colaboración con entidades sociales, aprovechando su gran potencial como canal de comunicación.
— Fomentar el uso del transporte público sostenible en su apuesta por contribuir a conseguir ciudades y comunidades sostenibles.
— Disminuir su impacto ambiental, a través del uso eficiente de los recursos naturales, especialmente del agua, y una mejor gestión de sus residuos, para potenciar el crecimiento económico sostenible.
— Contribuir a la reducción de emisiones a la atmósfera y establecer criterios de eficiencia energética.

Es evidente que Metro de Madrid es una empresa y que sus objetivos, además, deben perseguir también aumentar ingresos, reducir costes y reducir riesgos, de ahí, que se haya hecho un trabajo adicional de integración de los objetivos como empresa, de la estrategia como empresa de servicio público y de los retos como empresa comprometida con la sociedad en la que operamos.

En la actualidad, Metro de Madrid trabaja en el desarrollo, diseño y, en su caso, impulso de proyectos con los que se pueden cumplir los objetivos planteados en esta triple «personalidad de Metro» (empresa que busca beneficios; que presta un servicio público y que tiene un fuerte compromiso social).

Trabaja, en definitiva, por ser motor del movimiento sostenible en la Comunidad y por ser referente de empresa comprometida.

Evidentemente, queda mucho por hacer porque en materia de sostenibilidad no hay metas y sí un buen número de líneas de salida y etapas. Nuestro reto es afrontarlas con el fuerte compromiso social que nos ha acompañado desde nuestro nacimiento, hace ahora cien años.

MEJORAR LA SALUD DE LAS PERSONAS Y DEL PLANETA

YOLANDA ERBURU ARBIZU
Directora de Comunicación, RSE y Fundación Sanitas
Europe and Latinamerica Global lead on CRS at Bupa

La salud es uno de los grandes retos de la Humanidad, mantenerse y mantener a las comunidades de personas sanos es una condición de partida para la realización personal y para el desarrollo de la sociedad.

La buena noticia es que disponemos en este momento de más herramientas y tecnología para lograrlo que nunca en la Historia antes.

En Sanitas y en Bupa nos hemos declarado optimistas de la salud: creemos firmemente que tenemos al alcance de la mano el conocimiento científico, los profesionales y la tecnología para mejorar la salud de las personas y lograr que tengan una vida más sana, larga y feliz.

Pero los retos son enormes. El primero de ellos, conseguir que todos los habitantes de la tierra accedan a servicios de salud. Este es el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 3: Salud y bienestar. Por supuesto, lograrlo depende de muchos otros ODS: agua limpia, aire limpio, alimento de buena calidad accesible o suelo no contaminado; pero también intervienen, de forma indirecta, energía limpia y asequible, ciudades sostenibles, entre otros.

Tras este reto básico del acceso a la salud a todas las personas, que a día de hoy solo está garantizado plenamente y para todos en algunas partes del mundo, aparecen otros retos: el aumento de los costes sanitarios, la demografía, la cronicidad, envejecimiento, la variabilidad en la práctica clínica, el uso fragmentado e ineficiente de la información…

Los conceptos de paciente digital y salud digital van a contribuir a responder a esos retos, utilizando palancas y herramientas digitales que permitirán lograr beneficios impensables hasta ahora.

EL PACIENTE DIGITAL Y LA SALUD EN LAS CIUDADES

En Sanitas y en su matriz, Bupa, hemos aceptado el compromiso de involucrarnos en mejorar la salud y la vida de las personas y del planeta. Salud individual y salud del entorno en el que vivimos van indisolublemente de la mano, en nuestra visión.

Este compromiso nos impulsa a llevar la mejor asistencia sanitaria a las personas allí donde se encuentren. En estos momentos, más de la mitad de la población mundial (54%) vive en ciudades, frente a un 30% en 1950. Este porcentaje ascenderá al 65% en 2050 Así que tendremos un doble reto en las comunidades donde operamos: hacer accesible la salud en los lugares remotos,

pero, por encima de todo, lograr que las personas vivan en entornos urbanos sanos y saludables. Por ello, las ciudades son nuestra obsesión.

En el movimiento por las ciudades inteligentes, el término se refiere predominantemente a la conexión. Pero se suele soslayar que esa «inteligencia» debería utilizarse además para lograr habitats que ofrezcan mayor calidad de vida, que procuren salud. También para evitar sus efectos indeseables, la ciudad que nos enferma.

Esa ha sido una constante en la arquitectura a lo largo de la historia, ahora está más vigente que nunca. El planeamiento urbanístico puede y debe responder a este reto: una movilidad limpia que no contamine el aire que respiramos, una ciudad compacta que nos permita caminar o ir en bici a diario para evitar el sedentarismo, unos servicios de salud accesibles y rápidos para los episodios agudos y que nos monitorizan a distancia si lo necesitamos, edificios y superficies verdes que absorban CO2, empresas cuyos centros de trabajo procuran servicios de salud y bienestar a los empleados… Todo ello es imprescindible y es urgente.

Los ODS y la Agenda global de CRS de Bupa: cómo mejorar la salud de las personas y del planeta

¿Cómo abordamos la contribución de Sanitas y Bupa a solucionar estos retos?

En Bupa hemos estructurado nuestra contribución a los ODS en una Agenda global de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad que está directamente conectada con el marco estratégico con el que opera nuestra organización. De esta forma, el corazón de nuestro negocio está directamente implicado en la sostenibilidad de nuestra empresa y de la sociedad a la que servimos.

Esta agenda está organizada alrededor de cinco pilares: clientes, empleados, gestión ética del negocio, comunidades y medio ambiente. Los proyectos alineados con cada uno de esos pilares buscan crear valor compartido con la sociedad e impulsar nuestros resultados económicos, sociales y medioambientales.

La Agenda global de CRS crea un marco compartido por todos los negocios de Bupa en el mundo, de manera que las cuatro unidades de mercado de Europa y América Latina, Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda e International Markets, y todas las unidades de negocio que las forman —seguros de salud, hospitales y provisión médica ambulatoria, seguros y clínicas dentales, residencias y servicios para mayores y otros servicios de salud— que emplean a más de 80.000 personas en todo el mundo y dan servicio a más de 11 millones de clientes, comparten objetivos y líneas de actuación y coordinan su RSC para contribuir de forma determinante a la salud de las personas y del planeta. Este marco global, no obstante, se nutre de los proyectos que se definen localmente, para asegurar que respondemos siempre a las demandas de las comunidades en las que operamos, de forma que el esfuerzo sea sostenible y tenga sentido en el seno de cada sociedad.

Hemos descubierto, sin embargo, que los retos de salud son universales, lo único que cambia es la manera en la que las sociedades y los gobiernos se organizan para aterrizar las soluciones.

La Agenda global de CRS de Bupa se estructura en cinco pilares:

1) **Cliente: paciente digital**. Según este pilar, en Sanitas y en el resto de Bupa, impulsamos proyectos que permitan ofrecer a los clientes la asistencia sanitaria de mejor calidad, a un precio óptimo, con las últimas herramientas digitales y los últimos avances médicos,

un servicio de salud basado en una medicina participativa, preventiva, predictiva y personalizada. Por ejemplo, Sanitas ha lanzado Blua, el primer seguro de salud digital con videoconsulta. Este servicio, además, se ha expandido en todo Bupa, se llama DigitAll, y permite a Ana y al resto de clientes de Bupa, ya se encuentren en Hong Kong, en Londres, en Miami o en Melbourne, acceder a los mejores médicos por videconsulta a través de su móvil. Si un cliente está de vacaciones con su familia fuera de su ciudad de residencia, puede estar en contacto con su médico habitual sin problemas.

2) **Empleados: cuidarme mientras trabajo**. Sanitas ha asumido el compromiso de cuidar de la salud de sus empleados con un programa de estilo de vida saludable que se desarrolla en la oficina, durante el horario laboral. Este programa se llama Smile y se ocupa de la salud de los empleados, su actividad física, nutrición, promoción de la salud y equilibrio y bienestar mental. El empleado puede utilizar todo ello en su lugar de trabajo: al elegir un menú saludable y equilibrado en el comedor, al acudir a clases de pilates o entrenador personal en el gimnasio, reservar hora para unas sesiones de fisioterapia o probar la disciplina de mindfulness.

   Sanitas Smile, el programa de salud para los propios empleados de Sanitas, tiene más de 4.500 miembros, casi la mitad de la plantilla, con un sistema de medición que todos los años permite controlar las mejoras en salud que se obtiene: reducción del colesterol, menores niveles de azúcar en sangre, mayor capacidad pulmonar, mayor fuerza muscular… Ello, además, permite comprobar que los empleados cuyo estilo de vida es más saludable, a su vez es más productivo (un 43% más) y genera menos absentismo (reducción del 90% en Sanitas Emisión, la plataforma de telemarketing).

   La Estrategia de RSC adoptada por el Gobierno de España en 2014-2020 incluyó la prioridad de que las empresas tomen la responsabilidad de procurar programas de hábitos saludables y prevención para sus empleados.

   Reducir la brecha salarial de género es otra línea de trabajo que en 2018 nos ha permitido emitir el primer informe con datos cuantitativos para el grupo basado en el Reino Unido. En este país, la mediana de nuestra brecha salarial es de un 16,4% en nuestro negocio asegurador y corporativo, por debajo de la media del sector financiero británico, de 35,6%, e inferior también ala media del Reino Unido (18,1%). Contamos con buena representación en los órganos de gobierno: un 45% de los miembros del consejo de administración son mujeres.

3) **Gestión ética de los negocios**. Para mantener e incrementar su capital de confianza, Sanitas y Bupa adoptan las mejores prácticas de ética en los negocios. Contar con un código de conducta profesional, difundirlo entre los empleados de forma proactiva, promover prácticas de Speak-up y ofrecer formación al respecto, realizar una declaración sobre la Modern Slavery Act, la regulación británica para evitar prácticas laborales perjudiciales para el trabajador en toda la cadena de suministro, son algunos de los aspectos en los que como grupo trabajamos. Además, como compañía que carece de accionistas y revierte todos sus beneficios en el propio negocio para mejorar sus servicios, y como tal, su funcionamiento cumple las normas de buen gobierno corporativo más exigentes.

4) **Comunidad: creando valor compartido**. Bupa y Sanitas se han propuesto invertir al menos un 1% de sus beneficios en las comunidades a las que sirven.

En España, Sanitas lanzó el proyecto Healthy Cities hace ya tres años. Healthy Cities es un movimiento que propone actividades deportivas y retos compartidos que aglutina a empresas que promueven estilos de vida saludables entre sus empleados. Más de 3.000 empleados inscritos de una base de 40 empresas se han sumado a este movimiento para hacer visible su compromiso y sensibilizar a las autoridades locales de lo necesario que es que la ciudad sea un lugar más sano para vivir: procurar espacios verdes y rutas saludables para caminar o montar en bici con la Fundación Española del Corazón, reducir la contaminación, y organizar carreras u otras actividades deportivas. On our way Challenge impulsado por Bupa Global o la iniciativa Ciclo Recreo Vía patrocinada por Bupa Chile en Santiago de Chile persiguen el mismo objetivo: involucrar a los clientes en hábitos de vida más sanos al mismo tiempo que se «ocupa» la ciudad para tomar conciencia de que nuestra salud se dirime en el entorno en el que vivimos.

Para cumplir con el objetivo del 1% de inversión en la comunidad, que implica a todas las unidades de mercado en el mundo, Bupa cuenta con múltiples iniciativas de voluntariado corporativo, acción social y mecenazgo. En particular, financia varias fundaciones corporativas —Bupa UK Foundation, Bupa Australia Health Foundation, Fundación Sanitas, Luxmed Foundation (Polonia) y en breve se lanzará la Fundación Bupa Chile—. En 2017, estas fundaciones invirtieron 3,5 millones de libras esterlinas en proyectos de investigación médica, salud mental, cuidado para cuidadores, salud para personas en riesgo de exclusión social y el fomento de la inclusión en el deporte e inclusión. Queda trabajo por hacer para llegar a ese 1%, ello incluye documentar y contabilizar muchas otras actividades e iniciativas que se emprenden desde el propio negocio.

5) **Medio ambiente: por la salud del planeta**. Como decía al principio, las personas y su estilo de vida afectan al medio ambiente de forma directa: el tipo de alimentación, de movilidad o de ocio que adoptamos perjudica o beneficia al entorno. El reverso de la misma moneda es que un aire contaminado, agua insalubre, tierra infértil o el calentamiento global empeoran nuestra salud y calidad de vida. Para Bupa, mejorar la salud del planeta es parte de su propuesta de valor a los clientes: cuidar de la salud de los clientes nos obliga a gestionar nuestro impacto en el medio ambiente y alertar sobre la estrecha vinculación entre la salud y el medio ambiente.

Desde 2009, Bupa ha reducido un 28% su huella de carbono en todo el mundo, un 70% en España. Y se ha comprometido a que un 70% de su consumo de energía provenga de fuentes renovables en 2020. En 2017 este porcentaje ya suponía un 50%, al mismo tiempo que hemos hecho compatible esos resultados ambientales con el crecimiento orgánico de nuestras actividades.

Transferir nuestra actividad a un modelo de economía baja en carbono es una obligación doble: por la sostenibilidad de nuestro negocio, y por la salud de los ciudadanos. El capital natural y de salud que hemos recibido queremos incrementarlo y traspasarlo a las próximas generaciones.

Mientras Bupa y Sanitas contribuyen al ODS 3 a través de la Agenda global de CRS, al mismo tiempo está promoviendo la igualdad de género, unas condiciones de trabajo decentes y un crecimiento económico sano, impulsa que las ciudades y comunidades sean sostenibles

y está luchando contra el cambio climático. Ello nos conecta con las expectativas y demandas de toda la sociedad. La Agenda global de CRS nos sirve para dialogar y relacionarnos con las comunidades en las que servimos.

Acelerar en una carrera de larga distancia.

Es un debate recurrente qué es preferible, la voluntariedad o la obligatoriedad en RSE. Yo creo que se complementan: la voluntariedad hace aflorar ideas nuevas, la regulación y la normativa impulsan y ordenan el avance de forma consistente. Es como si corriéramos en una carrera de 10.000 metros y cada 1.000 metros alguien nos diera un empujón para ir más rápido. Ambos son necesarios. La normativa iguala el terreno de juego para todos, amplifica las buenas prácticas que los primeros impulsores han puesto en práctica de forma voluntaria.

Igualmente, creo que la directiva europea sobre el reporte de indicadores no financieros, que se ha traspuesto en España a finales de 2017, regula un fenómeno que si bien se venía practicando de manera extendida en algunos países, entre ellos España, da definitiva carta de naturaleza a la necesidad de considerar los resultados sociales y ambientales en el mismo plano de igualdad que los económicos. ODS, leyes, exigencia de transparencia en el mercado y voluntariedad, todo ello crea un marco en el que las empresas están interiorizando definitivamente que no pueden interactuar con el mercado y la sociedad unilateralmente: han tomado conciencia de una vez por todas de que no son meros agentes económicos, su papel social es mucho más profundo y de mayor calado de lo que querían reconocer. Para beneficio de todos.

Por todas estas razones, Bupa y Sanitas continuarán trabajando para contribuir a mejorar la salud de las personas y del planeta, es el núcleo de nuestro negocio y es nuestro propósito: ayudar a que las personas vivan una vida más sana, larga y feliz.

EVOLUCIÓN DE LA RSE Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Silvia Fernández de Caleya Álvarez
Responsable RRHH y RSE del ICO

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE) ha experimentado una espectacular e imparable evolución en los últimos años. No hace mucho tiempo, en la mayor parte de las empresas, la RSE estaba íntimamente ligada a las actividades de interés social, pero completamente al margen de su modelo de negocio. La Responsabilidad Social se anexaba como un apéndice de la organización, cuyo fin último era procurar, en la medida de lo posible, mantener una buena «reputación corporativa» a través de actividades de carácter social.

Estas empresas entendían que poner en marcha proyectos sociales, mecenazgos o patrocinios, combinados con una buena política de marketing o comunicación, podía contribuir a mejorar la imagen de la institución, evitando posibles críticas sociales en el desarrollo de su actividad, y otorgarles una cierta ventaja para destacar ante la competencia.

Sin embargo, cada vez son más las organizaciones que han superado esta línea de pensamiento y han evolucionado, han roto paradigmas, conscientes de la necesidad de promover un desarrollo económico sostenible, que permita que la búsqueda de la rentabilidad esté alineada con las necesidades de las personas, de nuestra sociedad y del entorno que las acoge. Bajo esta premisa, el comportamiento empresarial y su modelo de gestión no sólo contribuyen al progreso de todos, sino que constituyen herramientas básicas para garantizar su propia supervivencia a largo plazo.

A nivel teórico, la historia reciente de la Responsabilidad Social está sembrada de múltiples teorías, reflexiones y enfoques apasionadamente debatidos en las distintas cumbres de Naciones Unidas y otros foros internacionales.

Algunos conceptos como el del «*Triple botton line*», —acuñado por John Elkington en la década de los 90, para calibrar el desempeño tridimensional (social, económico y ambiental) de las empresas que procuran ser económicamente viables y beneficiosa para la sociedad y el medio ambiente—, la integración de los grupos de interés (*stakeholders*), o la transición hacia el valor compartido (*shared value*), son hilo conductor de las memorias de sostenibilidad de las grandes empresas.

Pero a nivel práctico, puede que la verdadera re-evolución de la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial se deba a dos factores. En primer lugar a su desvinculación del elemento de voluntariedad, (la Comisión Europea en el 2011 apunta ya a la responsabilidad de las

empresas sobre sus impactos en la sociedad), y en segundo, a la acuciante necesidad de encontrar mecanismos útiles y eficaces para afrontar la expansión demográfica, el uso desordenado y desproporcionado de los recursos, los flujos de movimientos migratorios, las nuevas relaciones con países en vías de desarrollo… en definitiva los componentes que amenazan la sostenibilidad de nuestro modelo de crecimiento. Este, a mi juicio, es el punto de inflexión determinante para la concepción moderna de la RSE.

Cuando David Lafuente me ofreció compartir estas reflexiones sobre la RSE, lo primero que pensé fue en cómo explicar el contexto que para nosotros ha sido el detonante de ese espectacular e imparable avance que, comentaba al principio, ha experimentado la RSE en los últimos años, y en la manera de transmitir la visión y experiencia de ICO, como entidad financiera y entidad pública que ha avanzado en la misma senda.

Y es que estos últimos años, han sido especialmente convulsos. La fuerte crisis económica y financiera a nivel mundial ha puesto de relieve el mundo tan global e interrelacionado en el que vivimos. Hemos presenciado atónitos la quiebra de gigantes financieros, aparentemente inquebrantables, como Lehman Brothers, y como se sucedían los ejemplos en los que una gestión poco transparente, corrupta o inadecuada provocaba la caída de un banco, o de una multinacional, pero también arrastraba en su caída a todos los actores económicos con los que se interrelacionaba.

La crisis económico-financiera, que se inicia en el 2007, nos descubre, además, una profunda crisis de valores y de confianza que dificulta las relaciones de negocio y las inversiones, catalizadores que aceleran la integración de la RSE en el modelo de gestión de las organizaciones que buscan herramientas para restaurar la confianza de sus *stakeholders* y garantizar su competitividad.

Esta demanda de confianza de los grupos de interés está provocando un desarrollo en dos vías. Por un lado se refuerza el papel de **nuevos actores económicos**. El de las agencias de calificación extra-financiera, por ejemplo, es a día de hoy imprescindible para evaluar y publicar el desempeño ASG[1] de las empresas, facilitando un benchmarking comparativo útil en las decisiones de inversión. Y por otro, nuevos **desarrollos legislativos** que están obligando a las empresas a ser transparentes, y divulgar información no financiera[2] a fin de identificar riesgos, mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores. La empresa pasa a estar sujeta a mecanismos de control que obliga los gestores de las distintas áreas de la compañía a rendir cuentas no solamente de sus resultados sino de cómo los obtienen.

La sostenibilidad, además, se ha convertido en un tema ineludible, y es ahora el epicentro de las principales agendas globales. El mundo parece ponerse de acuerdo en el 2015, año en el que confluyen tres reuniones globales muy significativas, que han puesto en el punto de mira el desarrollo sostenible, estableciendo las bases y las principales líneas de actuación de la cooperación internacional de las próximas décadas. El 2015 fue el año en el que se celebró la III Conferencia Internacional sobre la Financiación al Desarrollo, la Asamblea General de Naciones Unidas que fijó los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y las 169 metas asociados para

[1] Ambiental, Social y de Buen Gobierno.

[2] Real Decreto-ley 18/2017, de 24 de noviembre, por el que se modifican el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.

su consecución completando la agenda de desarrollo 2030 «Transformando nuestro Mundo» y la COP21 sobre Cambio Climático que tuvo lugar en Paris y que lograba, por fin, un acuerdo jurídicamente vinculante en materia de cambio climático.

En definitiva, nos encontramos en un marco de consenso global de que el futuro de nuestro planeta y su sostenibilidad a largo plazo requieren de modelos de negocio responsables y acciones coordinadas a nivel mundial.

Comprendido lo anterior, parece lógico que la consecución de los objetivos marcados en las agendas globales (cambio climático, ODS) requiera del compromiso y la implicación del sector financiero para fondear los proyectos y actividades necesarias (cifradas en billones de euros); nuevas tecnologías, modelos energéticos eficientes o sistemas de economía circular, entre otros.

Una economía global sostenible necesita un sistema financiero sólido y saneado, con impactos financieros indirectos positivos, una visión largo placista y un claro enfoque en la generación de valor (para evitar nuevas burbujas financieras).

En esta línea está trabajando la Comisión Europea que, en 2018, a través de su Grupo de Expertos de Alto Nivel sobre finanzas sostenibles[3] ha emitido el informe con las recomendaciones estratégicas para lograr una economía sustentable que favorezca las inversiones sostenibles en Europa. El Plan de Acción sobre finanzas sostenibles de la UE ya tiene objetivos y metas definidas para los próximos dos años. La transformación está en marcha. El reto y la apuesta de la Comisión es clara, convertir el actual sistema financiero en un sistema que impacte positivamente y sea promotor del desarrollo sostenible. Lo veremos evolucionar en el corto plazo, los cambios en el marco normativo europeo deberán producirse con suficiente rapidez si se pretenden alcanzar los compromisos adoptados en el histórico acuerdo de Paris[4].

Reflexiones sobre el desarrollado de la RSE en el Instituto de Crédito Oficial

Entendemos que en este contexto retador, la Administración y su Sector Público tienen la responsabilidad de pronunciarse como elemento tractor del cambio, referente y modelo a seguir para el sector privado.

En el Instituto de Crédito Oficial, sentimos esta responsabilidad, sabemos que en nuestra entidad confluyen tres elementos que la hacen singular, es un banco y como tal, forma parte del sector financiero, es sector público por naturaleza y es la Agencia Financiera del Estado, el brazo para llevar a cabo políticas económicas instruidas por el gobierno.

Como banco actuamos como una **Entidad de Crédito**. Nos regimos por la **misma normativa** que cualquier entidad financiera privada. A pesar de nuestra naturaleza pública **no nos financiamos a través de los presupuestos generales** sino en los **mercados de capitales**,

[3] Financing a Sustainable European Economy. Final Report 2018 by the High Level Expert Group on Sustainable Finance: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/180131-sustainable-finance-final-report_en.pdf

[4] La Unión Europea se ha comprometido a una reducción del 40% de sus emisiones de gases invernadero en 2030, situándose a la cabeza mundial en cuanto a auto exigencia. Así figura en su acuerdo de *Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional*: https://ec.europa.eu/clima/sites/clima/files/docs/2015030601_eu_indc_en.pdf

captando fondos como emisores de bonos. En nuestro papel de entidad financiera buscamos el equilibrio financiero en nuestra actividad bancaria y no recibimos **subvenciones** aunque sí las trasladamos al cliente final, en forma de menores tipos de interés.

Como **Agencia Financiera del Estado** en el ICO gestionamos los instrumentos de financiación oficial, que el Estado español dota para fomentar la exportación y la ayuda al desarrollo. También financiamos, por indicación expresa del Gobierno, a los afectados por catástrofes naturales, desastres ecológicos y otros supuestos de interés general. En esta operativa no asumimos el riesgo, actuamos previa dotación de fondos públicos o mediante compensación de diferenciales de tipos de interés.

Por último, en nuestra condición de Ente Público Estatal, nos encontramos sujetos a la regulación que como tal nos es de aplicación (medios, contratación, retribuciones, etc).

Se puede llegar a pensar que en un ente público empresarial no es necesaria la RSE. Con cierta lógica se puede llegar a concluir que tratándose del sector público, de la Administración, y dadas sus propias características y finalidad, ya nace *responsable*. Todo lo contrario. Precisamente por su naturaleza y su deber fiduciario, la ética y la responsabilidad en un organismo público son elementos vitales y deben estar presentes en la forma en la que desempeña su actividad, que no es otro que atender y servir a las necesidades de nuestra sociedad en el ámbito que le ocupe. Partimos por tanto de la premisa de que la RSE sí es fundamental en los organismos públicos, así lo creemos en el ICO: La RSE debe ser un elemento estratégico y transversal a toda la organización.

Uno de los cambio relevantes en el ICO ha sido precisamente el transformar el concepto de RSE, suprimir su consideración de casilla aislada en la organización para incorporarla como razón de ser al *core business*. En el ICO entendemos que a pesar de que una organización puede ser **poliédrica,** no se la debe fragmentar, tiene que existir una visión coherente entre sus valores, su esencia, su ADN, los principios que rigen su actuación y la forma en que desempeña su actividad.

Esto es, a fin de cuentas, el clamor de los distintos actores de los mercados y a lo que busca dar respuesta, la nueva directiva de información no financiera. La visión y comprensión completa, unificada, lógica y coherente del modelo de negocio de una organización. La rendición cuentas, de gobernanza y compromiso social.

Resta decir que como en cualquier proceso de transformación organizacional, el compromiso de la alta dirección es indispensable. Los máximos responsables deben ser *creyentes* para que se produzca el cambio, de manera que se implante la estrategia *top down*, definiendo claramente metas y objetivos y la organización sea consciente de cuál es su patrón de juego. Tan es así, que la tendencia es a que sean los Consejos de Administración los máximos responsables de la estrategia de sostenibilidad. El propio Plan de Acción de la UE en Finanzas Sostenibles está estudiando la exigencia de que sea el Consejo de Administración quien establezca y comuniquen la estrategia de sostenibilidad (incluyendo los procesos de *due diligence* en toda la cadena de suministros) y quienes fijen los objetivos, medibles en materia de sostenibilidad.

Con la publicación de la Política de Responsabilidad Social y la Política Medioambiental, ICO hizo público su compromiso con la RSE, como Banco y como sector público. Manifestó abiertamente a sus grupos de interés de que su propósito en el desarrollo de su actividad es integrar valores éticos, sociales y ambientales, ser transparente y comprometida socialmente, y aplicar los principios de buen gobierno. Un compromiso por el que se velará desde el máximo nivel en el ICO, el Consejo General y que la Dirección del ICO se compromete a apoyar, impulsar y

promover. Y así ha sido desde entonces, incorporando anualmente en el Sistema de Dirección por Objetivos de la organización, objetivos transversales (que involucran a áreas de las distintas unidades) relacionados con la RSE con una mirada multidisciplinar.

Con ello se sentaron los cimientos de una gestión orientada a integrar criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en el modelo de negocio y la estrategia. Porque aunque la misión que nos define nos permite jugar con cierta ventaja: «**sostener y promover actividades económicas que contribuyan al desarrollo del país y a la mejora de la distribución de la riqueza nacional. En especial, aquéllas que por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica, merezcan una atención prioritaria»** ha sido la incorporación, en los cimientos de nuestra organización, de una política de RSE, medioambiente, gobierno corporativo, código de ético y de conducta y otras herramientas de gestión, lo que tienen en cuenta nuestros grupos de interés para evaluar la implicación del ICO con el desarrollo sostenible.

Aprobada la Política de Responsabilidad Social se consideró fundamental desarrollarla y aterrizarla para que tuviera un impacto efectivo en la gestión. En este sentido, el ICO tiene identificado a sus profesionales como *stakeholder* prioritario y su principal activo. Su aportación de valor y compromiso es fundamental, máxime cuando el ICO cuenta con una estructura limitada, actualmente de tan sólo 320 empleados, para llevar a cabo su actividad, y dispone de escaso margen de actuación ya que la gestión está condicionada en tamaño, incentivos y retribuciones por lo que establezcan las leyes de presupuestos generales.

En el 2012 se aprobó el primer código de conducta del ICO, sentando los pilares del marco de convivencia y buen hacer, y fijando los principios, los valores y las pautas de comportamiento esperadas en un organismo como el ICO. Asimismo, en 2014, el ICO se certificó como empresa familiarmente responsable (efr), corroborando su implicación con el bienestar de sus profesionales. Esta certificación, impulsada por la Fundación Masfamilia, pone en valor a las organizaciones que promueven una cultura diferente del trabajo, y habilitan modelos de gestión que buscan la armonía entre la esfera laboral y la familiar y personal, a través de la flexibilidad, el respeto y el mutuo compromiso.

Otro grupo de interés clave para el ICO en su calidad de banco, son los inversores. El ICO financia su actividad crediticia en los mercados financieros y necesita conocer las expectativas de sus inversores. La RSE nos ha permitido diferenciarnos también en este ámbito. En un contexto de crisis en el que el fondeo era extremadamente difícil en los mercados de capitales, el ICO lanzó su primera emisión de «bonos sociales». La diferencia de éstos con emisiones corrientes subyace en el uso de los fondos captados, el inversor conoce la finalidad de la inversión, en el caso del ICO fueron destinados a la creación de empleo en las regiones españolas menos favorecidas, aquéllas que presentaban tasas de desempleo superiores el 19%.

Con esta emisión de bonos temáticos, el ICO se posiciona como referente español de *social bonds*, atrayendo inversores con criterios de inversión responsable, y adoptando un rol activo en la promoción de emisiones sostenibles y con impacto positivo. La primera emisión supero con creces las expectativas, fue un rotundo éxito, su lanzamiento por 1.000 millones de euros alcanzó una demanda de suscripción de 2.000 millones, prueba del ávido apetito de los inversores por productos de impacto social.

A nivel operativo, el ICO se ha sido certificado por verificador externo como «emisor socialmente responsables» asumiendo exigencias de información adicionales. Esto contribuye a mejorar la transparencia en el uso de los fondos, conlleva someterse a auditorías específicas, y requiere

la elaboración de un exhaustivo *reporting* y puesta a disposición de información periódica sobre resultados e impactos. Todo ello encaminado a certificar que la inversión cumple su propósito.

La responsabilidad social así entendida, que responde activamente a las exigencias crecientes de información por parte de los grupos de interés, contribuye a generar sinergias e implantar mejoras en los sistemas de información y toma de decisiones de las organizaciones.

Tras la emisión de bonos sociales, en ICO abordamos otro elemento indispensable para el *front* de nuestra actividad crediticia; la incorporación en los procedimientos de toma de decisiones de la evaluación de riesgos medioambientales y sociales en la financiación de proyectos como parte del riesgo financiero y de crédito, prebenda indispensable para cualquier entidad financiera que pretenda un modelo de gestión sostenible.

En este sentido y alineado con la estrategia de responsabilidad social, se propuso y fue aprobada la adhesión de ICO al estándar internacional de *Principios de Ecuador*[5]. Mediante esta adhesión el ICO reconocía que la visión y sensibilidad del riesgo medioambiental y social, y sus consecuencias, deben incorporarse a la gestión y toma de decisiones de sus operaciones de financiación directa.

El futuro del ICO está estrechamente vinculado con su capacidad para adaptarse a los retos y desafíos a los que nos enfrentamos como sociedad y como planeta. El ICO es un instrumento eficaz, como se ha demostrado, para contribuir a la recuperación económica en situaciones de crisis económicas por su carácter marcadamente anti-cíclico que permite corregir ineficiencias del sistema financiero. Pero, además, en épocas de bonanza y crecimiento debe jugar un papel protagonista como impulsor del desarrollo económico de nuestro país, transformando los retos de las agendas globales en oportunidades de negocio e integrándolos en su estrategia.

En este sentido, la misión del ICO, —junto su vocación de servicio público y su compromiso económico, ambiental y social—, la capacidad que tiene de generar alianzas nacionales e internacionales para el desarrollo de su actividad, le sitúan en un lugar privilegiado para posicionarse no sólo como entidad de referencia en el impulso del desarrollo sostenible sino como banco nacional de fomento para trasladar las políticas europeas e impulsar la sostenibilidad de nuestra economía común.

En la consecución de los objetivos que se marque, la responsabilidad social corporativa seguirá siendo una herramienta eficaz y útil para alcanzarlos, sentando sólidos valores, principios y pilares de gobernanza fundamentales para el éxito.

[5] Estándar del sector financiero para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales de los proyectos http://equator-principles.com/wp-content/uploads/2018/01/equator_principles_spanish_2013.pdf

VISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA RSC DESDE UNA EMPRESA PÚBLICA

Elena Fernández Rodríguez
Directora de RSC de CORREOS

Cambio cultural

En Correos, en el último año hemos rediseñado la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para adaptarnos mejor a las demandas de nuestros grupos de interés e intentar anticiparnos a los retos y oportunidades que se plantean en un mundo tan globalizado, interconectado e impredecible como el actual.

El objetivo era iniciar un cambio cultural que nos permitiera integrar la perspectiva de la sostenibilidad económica, social o medioambiental en los proyectos estratégicos de la compañía. Hemos avanzado, pero con una coyuntura económica desfavorable hasta hace poco, la creciente presión competitiva y la irrupción de nuevos modelos de negocio, unida a algunas reservas internas iniciarles, el primer paso fue más difícil de lo esperado.

Sin embargo, las tendencias globales, nacionales y de sostenibilidad empresarial, así como la identificación posterior de apoyos internos decisivos, nos han permitido superar silos y empezar a hablar no sólo de la integración de la RSC en la estrategia, sino de la estrategia empresarial de la RSC.

Tendencias globales

La adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, permite a los Gobiernos la integración de los ODS en sus políticas para afrontar los grandes desafíos actuales. Pero además, la incorporación, por primera vez, del Objetivo 17 (Alianzas) ha facilitado la asunción por parte de las empresas de un rol más activo en la consecución de los Objetivos y una mejor percepción del impacto de su actividad en cada uno de ellos. Así mismo, ha impulsado a los gobiernos ha desarrollar líneas para la promoción de acuerdos público-privados y sectoriales.

Los resultados publicados en 2018[1], muestran que nuestro país no aprueba ninguno de los 17 ODS. Aunque España muestra una tendencia positiva en cinco de ellos (salud, igualdad de género, gestión del agua, energía asequible y no contaminante), los avances relacionados con

[1] REDS. Análisis del SDG 2018. Resultados por país: El caso de España.

la innovación, consumo y producción responsable, cambio climático y vida submarina, han sido escasos. Además, el informe también muestra, que estamos retrocediendo en los Objetivos relativos a la lucha contra las desigualdades y en las alianzas para lograr los ODS.

En Correos, en el marco de nuestra actividad, estamos priorizando acciones alineadas con ocho de estos objetivos que relacionadas con el medio ambiente (ODS 7, 11, 12 y 13), las personas (ODS 3, 5 y 8) y la innovación (ODS 9). Además, incorporamos el objetivo 17 de manera transversal.

Tendencias europeas y nacionales

La integración de la RSC en la estrategia corporativa y la nueva propuesta de valor, ha venido marcada por tres palancas:

— **Regulatoria**. Aunque la integración de las políticas sociales y medioambientales en la gestión diaria de las empresas, sigue considerándose voluntaria, en los últimos años diversas iniciativas legislativas han ido introduciendo cierta exigencia jurídica a las empresas en materia de información y gestión. Así, en 2013 se establecieron nuevos requerimientos de transparencia para reforzar el derecho a acceder a información sobre actividades públicas[2]. A principios de 2018, se transpuso la Directiva relacionada con la obligatoriedad de publicar la información no financiera a grandes empresas[3] y entraba en vigor la nueva ley de contratos del sector público[4], que obliga a las empresas licitadoras a cumplir requisitos concretos sobre igualdad de género, condiciones laborales justas, consumo de comercio justo o eficiencia energética, entre otros.

— **Social y medioambiental**. En línea con la agenda 2030 de Naciones Unidas, y la llamada a adoptar medidas para promover la prosperidad y el desarrollo sostenible que permitan abordar las necesidades sociales de la población y a proteger el planeta. En nuestro país el 96% y el 77% de la ciudadanía considera que las Administraciones Públicas y las Grandes Empresas, respectivamente, deben desempeñar un papel clave frente a los retos sociales[5].

— **Negocio**. Tras unos años difíciles, hemos vuelto a crecer. No obstante, los volúmenes de correspondencia siguen cayendo a un ritmo importante, fruto fundamentalmente de la sustitución electrónica. Esta tendencia nos ha llevado desde hace años a apostar por el mercado de la paquetería, y diseñar una estrategia de diversificación, digitalización e innovación que nos ha permitido compensar en parte la caída de volúmenes de las cartas, diferenciándonos y aportando valor añadido en un mercado muy competitivo y en constante evolución.

[2] Ley 19/2013.
[3] Directiva 2014/95/UE.
[4] Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público.
[5] La empresa ante los nuevos retos sociales. Fundación Seres y PwC.

Compromisos de nuestra compañía

Con más de 51.000 empleados (50,2% mujeres y 49,8% hombres), somos la mayor empresa pública española por número de trabajadores y capilaridad. Con cerca de 2.400 oficinas, 6.392 servicios rurales y con una flota de casi 14.000 vehículos, conectamos los 38 millones de hogares y empresas en toda España.

Esta amplísima red de personas, cobertura territorial y vehículos nos hace ser conscientes de la necesidad de contribuir al **crecimiento de nuestros equipos**, adaptarnos a las **necesidades de la sociedad**, responder a los **retos del planeta** y anticiparnos a los **requerimientos de nuestros grupos de interés.**

Los primeros proyectos de RSC empezaron en 1998, con un enfoque principalmente filantrópico, y han ido evolucionando hacia una mayor integración en el negocio, mediante la identificación de temas relevantes y la adaptación a las demandas sociales. A mediados de 2018, integrada con nuestro Plan de Acción, lanzamos nuestra estrategia de RSC centrada en el compromiso con la sostenibilidad económica, el impacto social y la protección del medio ambiente, reforzando además el diálogo con los *stakeholders* y apoyando el desarrollo del negocio en el proceso de transformación en el que está inmerso la compañía.

Personas y la sociedad

En el marco de nuestro **compromiso con las personas**, estamos desarrollando un plan de diversidad. Este plan fomenta la interacción entre personas con diferencias de **género, generación, capacidades y cultura,** estableciendo **un entorno laboral seguro y saludable** que genere oportunidades para todos **respetando su singularidad.** Para ello, aspiramos a potenciar entre nuestros profesionales un modelo de gestión y un estilo de liderazgo que fomente la riqueza que aporta la pluralidad de ideas, experiencias y perspectivas, como verdadera ventaja competitiva a largo plazo. Asimismo, anualmente, convocamos reconocimientos a los empleados y sus buenas prácticas en diferentes ámbitos de actuación, siendo uno de ellos la promoción de la diversidad. A través de esta categoría se pretende favorecer la inclusión y la concienciación sobre la diversidad funcional, de género y generacional, así como el aprovechamiento estratégico de la diversidad en beneficio de la innovación y la transformación del negocio.

En este contexto, el impulso del plan de voluntariado corporativo es otra herramienta de apoyo a la diversidad que además consolida el orgullo de pertenencia.

Además, en este plan se integran distintas políticas que favorecen la conciliación y la igualdad de oportunidades, facilitan la identificación y gestión de situaciones de acoso y violencia de género; promueven el liderazgo inclusivo y fomentan la creación de entornos de trabajo «colaborativos», además de facilitar el proceso de transformación digital de los equipos.

Por otra parte, el **compromiso social**, sigue siendo uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de nuestra estrategia de RSC. Continuamos desarrollando proyectos sociales, a través de nuestro programa «Correos Reparte Sonrisas», impulsando campañas solidarias con Fundaciones y ONG, y contribuyendo para mejorar la preparación de niños y jóvenes ante los retos actuales y futuros. Además, colaboramos con distintas iniciativas que permiten empoderar a las mujeres para conseguir una sociedad más igualitaria y libre de violencia de género.

Planeta

Con una flota de 13.000 vehículos propios y cerca de 1.000 ajenos, que recorren diariamente cerca de 600.000 kilómetros, el equivalente a dar la vuelta al mundo 15 veces, una de nuestras principales preocupaciones es el **impacto en el medio ambiente**.

Por ello, trabajamos cada día para reducir al máximo nuestra huella de carbono. Así, en los últimos años, hemos disminuido más de un 30% nuestras emisiones de CO2, mediante la optimización del consumo energético, la renovación de la flota con vehículos eléctricos y menos contaminantes, y la implementación de iniciativas de movilidad sostenible.

Desde hace 19 años, Correos cuenta con la «Línea Verde», una gama de embalajes ecológicos, respetuosos con el medio ambiente, a través de la cual, destinamos dos céntimos de euro por unidad adquirida a proyectos de reforestación en España. Estos productos son la fuente de financiación de la iniciativa «Bosques de Correos», de los que ya hay 18 en todo el país. A partir del próximo año, se incrementará la aportación a tres céntimos de euro por unidad y además de colaborar en proyectos de restauración forestal, se apoyarán otros de prevención de incendios y protección de los bosques.

Innovación

Desde **una perspectiva de clientes particulares y pymes**, nuestra propuesta de valor se centra en el desarrollo de líneas de **negocio responsable,** que llegan a los clientes a través de nuestra red de oficinas y nuestra oferta de productos y servicios *online*.

En este sentido, durante la crisis, las entidades bancarias se vieron obligadas a reducir costes, dejando a muchos municipios sin cajeros automáticos ni oficinas, lo cual supuso un grave problema tanto para las personas mayores, que no estaban familiarizadas con el mundo digital, como para los pequeños comercios situados en dichas poblaciones. Para facilitar la accesibilidad a determinados servicios básicos financieros, Correos ha lanzado *Correos Cash,* que permite a los clientes de los bancos que se han adherido al acuerdo, ingresar y retirar efectivo, ingresar cheques o solicitar el envío de efectivo a domicilio. Asimismo, a fin de favorecer a los productores locales y pymes de áreas rurales y despobladas, vamos a facilitarles el acceso al comercio electrónico poniendo a su disposición apoyo profesional especializado para asesorarles en la creación de tiendas *online*, así como la posibilidad de estar presentes en *marketplaces* especializados que les proporcione la visibilidad que necesitan.

Otro de los ejes fundamentales de nuestra estrategia es la **innovación responsable**. Por ello, en enero de 2017, inauguramos el centro CorreosLabs, una incubadora de proyectos empresariales nacidos del emprendimiento externo e interno. Este espacio de trabajo multidisciplinar cuenta con todos los medios para fomentar el intercambio de conocimientos entre los profesionales de Correos y el entorno emprendedor, favoreciendo así la creatividad y la transformación de los últimos avances tecnológicos en soluciones comerciales. En sus instalaciones se desarrollan sesiones divulgativas y de trabajo conjuntamente con empresas emergentes (startups) y otras compañías y organizaciones, para potenciar la generación de ideas y la creación conjunta.

Una de las primeras actividades desarrolladas en el centro CorreosLabs es la convocatoria del «Reto Lehnica», un programa de aceleración de proyectos de emprendimiento, del que ya se ha celebrado la segunda edición en 2018. Este proyecto tiene como objetivo encontrar las mejores

empresas emergentes (*startups*), así como emprendedores que presenten propuestas de modelo de negocio basadas en las ideas más innovadoras en digitalización, logística e impacto social.

Otro de los ámbitos en los que Correos está apostando es la **economía circular**. A través de procesos de co-creación, queremos desarrollar soluciones que permitan a nuestros clientes mejorar sus resultados económicos, reducir y optimizar el uso de recursos, y limitar el impacto medioambiental.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Coincidiendo con el tercer aniversario de la adopción de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, estamos inmersos en un proceso de alineación de nuestros objetivos corporativos con el cumplimiento de los ODS.

Por ello, en el siguiente ejercicio, impulsaremos nuevos productos y programas que contribuyan a reducir las desigualdades, e intensificaremos el diálogo con los grupos de interés para valorar nuevas alianzas a fin de dar a conocer y avanzar en la consecución de los ODS. Consideramos que el compromiso tangible de administraciones públicas, grandes empresas y pymes con estrategias integrales de responsabilidad corporativa y la sensibilización de la sociedad, como consumidora y usuaria de productos y servicios, se convierten en palancas fundamentales para conseguir el cambio que necesitamos.

> «Si la gente pudiera ver que el cambio se produce como resultado de millones de pequeñas acciones que parecen totalmente insignificantes, entonces no dudarían en realizar esos pequeños actos» Howard Zinn.

FAIR PLAY SOCIAL: UNA ESTRATEGIA CONJUNTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA TODO EL FÚTBOL ESPAÑOL

Olga de la Fuente García-Peytaví
Directora FUNDACION LaLiga

Roberto Fernández Villarino
Coordinador externo Fair Play Social. FUNDACIÓN LaLiga

El fútbol y la Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social (en adelante RS) para LaLiga y por extensión, para todo el fútbol profesional español, está pasando de ser la suma de acciones puntuales de respuesta a necesidades sociales de muy diversa naturaleza, para convertirse en un compromiso que parte de los órganos de dirección de las entidades conforme a una estrategia de acción conjunta. En este sentido, podemos observar una tendencia de alejamiento progresivo del mecenazgo hacia un modelo de gestión más permeable con el voluble y cambiante contexto socioeconómico. Más sensible con las demandas sociales contemporáneas. Es la propia sociedad la que está demandado un concepto de empresa alineada con el vigente concepto de *empresa ciudadana* que por una parte exige transparencia, buen gobierno y honestidad y por otra, penaliza las organizaciones con ausencia de RS o la RS como puro «maquillaje social».

Por otra parte, está suficientemente evidenciada y analizada la vinculación entre RS y el deporte. Los valores que aporta la práctica deportiva vienen forjando las señas de identidad de la sociedad: salud, compañerismo, convivencia, ayuda mutua, trabajo en equipo, superación personal y colectiva, son sólo algunos de ellos. De ahí que el deporte se encuentre, habitualmente, en el centro de las acciones de RS ejecutadas por multitud de compañías e instituciones. La apuesta por el deporte se interpreta como la apuesta por todos sus valores. Pero el fútbol quizá vaya más allá. El fútbol genera identidad social y participa de todos estos valores y oportunidades socioculturales. En el mundo en general, y en España en particular, el fútbol es el centro de referencia del ocio de muchas personas. Tiene la capacidad de igualar y traer a espacios comunes a todo tipo de personas. Trasciende culturas, edades y géneros como muy pocas actividades sociales. El fútbol crea identidades comunes, que hacen participar de la misma emoción a una humanidad extremadamente diversa, trascendiendo todo tipo de fronteras.

La responsabilidad social, referencia para la gestión deportiva. El fútbol, motor de responsabilidad social

Este contexto sociológico posiciona al fútbol en el centro de este engranaje social y emocional. Hemos de ser conscientes de que ocupamos una posición absolutamente privilegiada en este sentido, pero también de una gran responsabilidad. Las empresas, instituciones y personas

que con nuestra actividad participamos de esta posición, tenemos un impacto potencial como pocas otras. En términos de RS, podríamos decir que un comportamiento y actitud responsables en nuestra actividad cotidiana, generará un impacto social mayor que el de muchas otras actividades sociales y económicas. Por todo ello, podría decirse que el fútbol profesional y los actores vinculados directa e indirectamente a esta actividad, podrían convertirse en promotores de valor social, reflejando o siendo ejemplos de buenas prácticas económicas, sociales, y ambientales.

Todas estas peculiaridades hacen que, en el ámbito del fútbol, se maneje un concepto de RS igualmente específico. Así, cuando hablamos de RS, consideramos que hablamos de una forma de gestión integral; a una posición ética que lleva a la empresa «más allá de las normativas», es simplemente hacer más de lo que se debe. Cualquier norma, como tal, es de obligado cumplimiento, mientras que una gestión ética y responsable supera a la norma y llega a la conciencia, a la creencia de que una gestión económica responsable es buena en sí misma, y también para la empresa. Que una buena gobernanza es buena en sí misma y también para la empresa. La gestión responsable de la organización, en sus diferentes departamentos, es una garantía de éxito y sostenibilidad del negocio, porque nos distingue como actores sociales sobresalientes.

No olvidemos que estamos ante una actividad con un entorno enormemente difícil de gestionar sin el apoyo en valores fuertes. La gestión responsable se está convirtiendo en una obligación para el mantenimiento del negocio. Empezó manifestándose como un ejercicio de marketing, y evoluciona rápidamente hacia una necesidad para la sostenibilidad de las relaciones. El entorno de alta complejidad presiona a la transparencia, la accountability, la buena gobernanza, la buena fe, el respeto ambiental, etc., mucho más allá de lemas corporativos. Son, y lo serán cada vez más, requisitos de la empresa para que los clientes, que también viven en ese entorno de complejidad, inestabilidad e incertidumbre, depositen su confianza en los productos y servicios del proveedor que más credibilidad y confianza sea capaz de ofrecer.

Estas posiciones no se consiguen a través del adoctrinamiento comercial clásico, ni del discurso construido del nivel ejecutivo (que rápidamente se verá vacío ante el mínimo caso de incoherencia o irresponsabilidad), sino de la comprensión de que cada elemento que compone la empresa ha de participar de dicha ética, formada por el conjunto de valores fuertes, hoy ya herramientas clave para las relaciones en el nuevo mercado. Los huecos, errores o puntos flacos pueden ocasionar grandes fracasos corporativos, pues en nuestro entorno multi-comunicado y de información instantánea, una falta leve puede tener como consecuencia la pérdida de clientes potenciales en nuevos mercados (quizá en otra parte del mundo).

Nuevos argumentos para nuevos tiempos: El proyecto Fair Play Social

Sostenía Antonio Machado, por boca de su personaje apócrifo Juan de Mairena: *«a repensar lo pensado, a desaber lo sabido, y a dudar de su propia duda, que es el único modo de empezar a creer en algo»*. Diseñar conceptos o estrategias desde certezas absolutas e inamovibles, no sólo cuando hablamos de Responsabilidad Social, sino de cualquier otra materia, no parece ser el mejor escenario sobre el que construir prácticamente nada. De ahí que consideremos especialmente relevante plantear nuevos argumentos para poner en valor a la RS dentro de las organizaciones. Si queremos hacer algo distinto en RS tenemos que plantear metodologías y enfoques completamente distintos.

Bajo esta premisa se diseñó desde la FUNDACIÓN LaLiga el proyecto Fair Play Social. Se trata de un concepto de elaboración propia (inédito y original), del que no disponen otras ligas y que tiene el reto de agregar valor desde lo social al fútbol profesional español y a la marca LaLiga. Implica hacer Responsabilidad Social desde el liderazgo compartido con todos los clubes de LaLiga. El carácter novedoso del concepto y del enfoque resultan determinantes para atraer la atención de la generalidad de la ciudadanía y de los stakeholders.

La estrategia debe culminar en la elaboración de una norma o protocolo de mínimos que identificará las acciones de común aplicación para todas las entidades que decidan incorporarse a la estrategia. Esta norma facilitará la promoción de la propia RS, generará reputación y prestigio al sector y, por ende, a la marca del país, involucrando a los clubes como imagen exportable de este modelo de gestión. Para llegar a dicho item ya contamos con un diagnóstico detallado de lo que se viene haciendo hasta ahora en materia de RS en el fútbol profesional español. Conocemos sus peculiaridades y características más relevantes. Ello gracias al Mapa de la RS del fútbol profesional español[1]. Un documento que además de mostrarnos la realidad del trabajo que se viene desempeñando en materia de RS, perseguía:

— Medir el desempeño económico de los clubes: mediante los datos económicos desagregados por clubes dimanantes de la aplicación de la normativa de control económico (desde su entrada en vigor en el 2012).
— Medir el desempeño social mediante la captación de datos que hemos solicitado a clubes y fundaciones.
— Contrastar el comportamiento del desempeño económico con el social y viceversa, y comparar dicho comportamiento antes y después de la entrada en vigor de la Normativa de Control Económico.

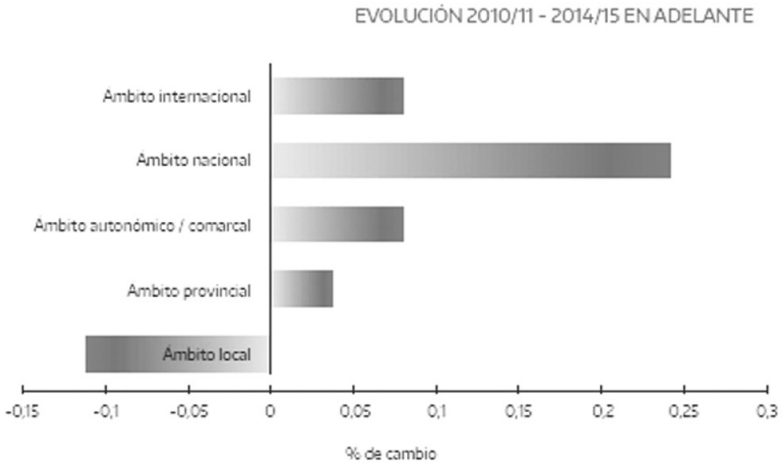
Los resultados que se arrojan en el mapa de la Responsabilidad Social en el Fútbol español evidencian:

1) Desde una perspectiva social, la Normativa de Control Económico:
   a) Está alineada en los estándares internacionales de certificación, referencias normativas y estudios internacionales sobre RS; (ISO 26.000, GRI, Principios de Inversión responsable de las UN, líneas directrices OCDE, etc.; y a nivel nacional Estrategia Española RS (2014-2020) Orden ESS/1554/2056.
   b) Aporta valor social concreto a los órganos de administración de clubes y fundaciones, así como un mayor grado de permeabilidad de los criterios de RS a toda la actividad que desarrolle el club.
2) Desempeño Financiero – Desempeño Social. Los datos sugieren una relación directa entre ambos elementos. Podríamos afirmar que la evolución positiva en los diferentes conceptos financieros tras la entrada en vigor de la NCE encuentra un interesante paralelismo en la evolución positiva en las diferentes actividades sociales.

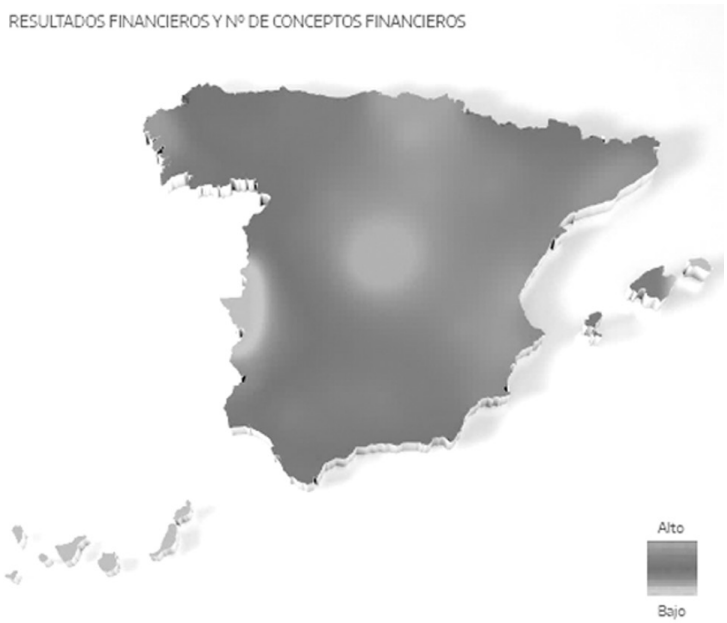
[1] Documento disponible en https://files.laliga.es/pdf-hd/fundacion/mapa-rsc.pdf

Relaciones entre el social performance y el financial performance.

3) Incremento del desempeño social externo. Evolución de las iniciativas de acción social externa entre los períodos 2010-2016. Los resultados del mapa evidencian una progresión positiva en la mayoría de los tipos de acción (más de 16 tipos de acciones y programas de distinta naturaleza social). Es decir, la mayoría de los clubes están ampliando en los últimos años su catálogo de acciones, así como el ámbito geográfico de las mismas.



Cartografía de los datos sociales geográficos de acción social.
Evolución 2010/11-2014/15 en adelante.



Impacto económico de la NCE, con un índice-resumen del impacto en la cuenta de resultados más una medida del impacto en el conjunto de indicadores económicos.

Por otra parte, —dentro del marco de actuación de la estrategia Fair Play Social—, desde el pasado mes de enero de 2018 venimos desarrollando una serie de visitas a distintos clubes y fundaciones de LaLiga. A este programa le denominados Responsabilidad Social In-home. Al día de la fecha hemos visitado un total de 16 clubes y fundaciones. En cada una de estas reuniones, nos reunimos con responsables de diferentes departamentos (Consejo de administración, Dirección General, Dirección Financiera, Recursos Humanos, etc). Entre los objetivos que han guiado este programa destacamos:

— Disponer de un conocimiento en detalle del grado de desempeño en lo social de los distintos clubes y fundaciones;
— Confeccionar un inventario de la actividad social que el futbol profesional viene desarrollando en la sociedad, como paso previo a ponerla en valor conforme a una metodología común basada en la medición del impacto y el reporte dentro y fuera de la organización;
— Sentar las bases para poder prever y anticipar una eventual regulación de la RS conforme a los criterios internacionalmente reconocidos (principalmente a través de la Guía de RS ISO 26.000);
— Poner en valor el trabajo y esfuerzo de las Áreas de RS y de las Fundaciones dentro de los clubes de fútbol;

CONSIDERACIONES FINALES

Todo el futbol profesional español tiene ante sí no pocos retos y todos de profundo calado. Uno de ellos es llegar cada vez a más personas en todas las partes del mundo. Personas con culturas, religiones, costumbres y estilos de vida muy diversos. Resulta determinante diseñar mensajes a la sociedad de auténtico compromiso con las demandas ciudadanas dentro y fuera de nuestro entorno. Todo ello sin perder de vista nuestras fortalezas y debilidades, ahora evidenciadas en el referido mapa.

Debemos seguir profundizando en un concepto de RS transversal a toda la organización y que parte de la incorporación de los estándares y dimensiones internacionales de sostenibilidad y buen gobierno de la organización a los órganos de administración de los clubes. Ello nos ofrecerá una oportunidad real para agregar a la marca LaLiga un valor social común ante el resto de competidores propios de la industria del fútbol (no sólo de otras ligas y otros deportes, sino de otras alternativas de entretenimiento). La diversidad y originalidad de los proyectos sociales, la riqueza de contenidos, el impacto de todas las acciones y programas o la incorporación de la RS a los órganos de administración de los clubes, nos hacen únicos y originales.

La estrategia Fair Play Social nos permitirá:

1.- Alinearnos con el vigente concepto de EMPRESA CIUDADANA que exige transparencia, buen gobierno y honestidad. Si el producto televisivo incorpora este mensaje, se llega mejor a nichos sociales más amplios y diversos. En especial a los ciudadanos que odian o no les gusta el fútbol (haters). Con planteamientos alineados con las necesidades de la sociedad más contemporánea nos ganaremos los nichos de ciudadanía que les gusta poco o nada el fútbol.

2.- Ganar reputación. La RS otorga credibilidad, honestidad y sobre todo, reputación a la organización que haga de verdad cultura de la RS. La buena reputación hay que construirla diariamente, debe gestionarse para que nazca con naturalidad y se integre en la vida diaria de la empresa como consecuencia de un actuar diario basado en valores. La buena reputación esta siempre unidad a la cultura y a los valores de la empresa. Siempre se transforma en credibilidad y confianza; fideliza a los clientes, potencia la imagen y alimenta el orgullo de pertenencia de empleados y colaboradores. Recordemos que estamos en un contexto social sometido al permanente escrutinio público que otorga reputación, prestigio y confianza con el transcurso del tiempo pero que sin embargo la retira de manera inmediata ante cualquier evidencia de falta de honestidad o transparencia.

Pero sobre todo, la responsabilidad social es compromiso y pasión…!transformemos el mundo juntos!

SUSTY-REPORTING

Antonio Javierre Montaner
CEO Javierre SL

Son 13 los informes de Reporte de Sostenibilidad que llevo a mis espaldas, han sido desarrollados todos y cada uno de ellos personalmente en estos últimos años. Más que un mérito, para mí, ha sido un ejercicio de autoevaluación año tras año, sobre la misión, visión y valores que la empresa adoptó allá por el año 2003.

No hubiera sido posible esta aportación sin la experiencia que me ha aportado la Organización Global Compact de Naciones Unidas y en particular a la Red Española en la cual he participado a lo largo de ocho años en sus órganos de dirección. Durante ese tiempo he tenido ocasión de formar parte de numerosos grupos de trabajo en el desarrollo de formato de Comunicación de progreso para Pymes y diferentes guías de implantación hacia corrupción, cadena de suministro, franquicias sostenibles y sistema de gestión de la integridad, además de mi participación representando a Red Española de Global Compact, como Miembro Vocal del Comité Español Órgano Técnico de Normalización ISO AEN / CTN307 / SC1 - ISO PC 271 (Compliance Programs) e ISO PC 278 (Anti-Bibrery Management Sistem)

Tampoco sería posible ni me atrevería de ningún modo a escribir sobre este tema, sin el conocimiento que me ha aportado Global Reporting Initiative (GRI) Organización que ha desarrollado las guías de reporting en materia de sostenibilidad y sobre la que he trabajado todos y cada uno de los informes que obran en mi historial. Organización a la que admiro por su inmenso trabajo en facilitar y hacer cada día más completas las pautas para ejercer la Transparencia en todo el Mundo y organización que cuenta con el puesto más destacado a nivel global en capacidad y conocimiento de medición en materia de sostenibilidad.

He estudiado personalmente, analizado y llevado punto por punto a informes, los indicadores GRI desde el año 2004 ayudado por la guía GRI 2002, posteriormente las diferentes ediciones G-3, G-3.1, G-4 y la más reciente 2016 basada en los nuevos Estándares GRI.

Con estos antecedentes y con la particularidad de que estas actividades han sido realizadas desde una empresa de solamente 5 trabajadores, sobra decir que todas ellas han ido dirigidas a defender y poner en valor todo aquello que nos caracteriza como organización y como personas.

Igualmente y de un modo no perseguido, puede servir para entender hasta que punto la Pyme tiene capacidad para adoptar modelos de gestión, toma de decisiones y modelos de transparencia, más acordes a los tiempos e inquietudes sociales de hoy, a pesar de sus siempre escasos recursos

y apoyos en esta materia, estas dos grandes organizaciones Global Compact y GRI siempre las he encontrado abiertas y en disposición de ayudar y facilitar el ejercicio de reporte tanto para grandes empresas como pequeñas e incluso micro pymes en todo el mundo.

Para introducir el tema de un modo ameno he querido servirme de la «fábula del lápiz» de Paolo Coelho, la cual de algún modo describe ciertas cualidades que se asemejan a lo que es un reporte no financiero. Me servirá de guion para introducir el tema del reporting no financiero, el cual aunque lleva muchos años trabajándose desde diferentes ámbitos, es un tanto desconocido, incipiente en el entorno de la empresa. Especialmente en pequeñas organizaciones Pyme.

En la fábula del Lápiz de Paolo Coelho, el niño miraba al abuelo escribir una carta. En un momento dado, le preguntó:¿Estás escribiendo una historia que nos pasó a los dos? ¿Es, quizá, una historia sobre mí?

El abuelo dejó de escribir, sonrió y dijo al nieto:-Estoy escribiendo sobre ti, es cierto. Sin embargo, más importante que las palabras es el lápiz que estoy usando. Me gustaría que tú fueses como él cuando crezcas.

El niño miró el lápiz, intrigado, y no vio nada de especial.¡Pero si es igual a todos los lápices que he visto en mi vida!

—Todo depende del modo en que mires las cosas. Hay en él cinco cualidades que, si consigues mantenerlas, harán de ti una persona por siempre en paz con el mundo.

***Primera cualidad**: puedes hacer grandes cosas, pero no olvides nunca que existe una mano que guía tus pasos. A esta mano nosotros la llamamos Dios, y Él siempre te conducirá en dirección a su voluntad. **Segunda**: de vez en cuando necesito dejar de escribir y usar el sacapuntas. Eso hace que el lápiz sufra un poco, pero al final está más afilado. Por lo tanto, debes ser capaz de soportar algunos dolores, porque te harán mejor persona. **Tercera**: el lápiz siempre permite que usemos una goma para borrar aquello que está mal. Entiende que corregir algo que hemos hecho no es necesariamente algo malo, sino algo importante para mantenernos en el camino de la justicia. **Cuarta**: lo que realmente importa en el lápiz no es la madera ni su forma exterior, sino el grafito que hay dentro. Por lo tanto, cuida siempre de lo que sucede en tu interior. **Finalmente, la quinta** cualidad del lápiz: siempre deja una marca. De la misma manera, has de saber que todo lo que hagas en la vida dejará trazos, e intenta ser consciente de cada acción.*

De esta fábula se desprenden asuntos muy relevantes respecto a los informes de sostenibilidad y es que la persona que toma las decisiones y acciones a tomar en una compañía debe ser el conductor del lápiz, nadie más idóneo que esta persona, para redactar y realizar un reporte de Sostenibilidad. Cuando menos, contar con un equipo dependiente directo, lo más directo posible que adopte la tarea de en complicidad de equipo con la dirección, describa el contenido del informe de forma fiel a los procesos y acontecimientos acaecidos en la materia.

Esta es una gran deficiencia que frecuentemente vemos en multitud de compañías a las cuales les ha pillado la legislación con el pie cambiado y claro a falta de experiencia, costumbre y sobre todo cultura en sostenibilidad, acaban por externalizar el informe anual. Suelen quedar muy bonitos, más bien super bonitos y con ello se inventa algo nuevo que yo llamo Susty-Washing-Reporting. Resultando más bien un informe de empresa maravillosa y algo difícil de creer porque todo se muestra rayando la absoluta perfección.

Con todo y con esto, reconozco es muy, muy difícil expresar en un informe que será público, aspectos negativos de la gestión. A mí me ha pasado, confieso mi culpa y puedo decir qué aun

intentándolo expresamente, sea por miedos o por incompetencia mía, no se consigue fácilmente expresar datos negativos en la gestión que uno mismo dirige.

Cierto y positivo es, que en la tarea de recopilar medidas e indicadores relacionados con sostenibilidad, uno toma conciencia de los puntos de ámbito social, ambiental ó económico que la empresa flaquea y que se debería incidir en futuro. Es aquí donde se hace una pequeña pausa, se afila el lápiz y se proponen mejoras para siguiente ejercicio. Conforme a la segunda cualidad de la fábula, esta pausa y reflexión interna favorece la transformación hacia empresas más humanas.

Me atrevería a decir sin miedo a equivocarme, que un reporte anual de sostenibilidad es un pequeño sistema de gestión. Tiene en cuenta la mayoría de elementos, Visión, Valores, Procesos, Procedimientos, Indicadores, Medidas de mejora, etc.

Con el reporte de sostenibilidad, también llamado no financiero, tenemos ante nosotros una muy poderosa herramienta para revolucionar el mundo de la empresa y las organizaciones como nunca antes ha existido, en manos de pequeñas organizaciones y grandes corporaciones.

Si se hace bien y con el verdadero espíritu que busca la responsabilidad social y la sostenibilidad, el ejercicio de transparencia mediante reporte no financiero, tiene la capacidad de cambiar hábitos de consumo, procesos de elaboración de bienes y servicios, además de regenerar y borrar (Tercera cualidad del lápiz) todo aquello que durante tantos años la humanidad ha deteriorado y aunque ciertamente ha contribuido al desarrollo humano y social de nuestro mundo, hay señales de alerta hacia la viabilidad en futuro no muy lejano.

Pero que es lo importante en un Reporting?, es el propio informe?, es el formato que se presenta ¿es el modo de difusión ¿Quizá lo importante sea mostrar que estamos a la última?

Todo lo anterior cuenta, pero de ningún modo es lo importante. Estamos asistiendo a una carrera preocupante dado en muchas ocasiones es una competición excluyente, sobre a ver quién alcanza primero la meta de la Sostenibilidad. Al parecer la rivalidad va por colores.

Mas frecuente de lo deseable, esta competición se basa en a ver quien realiza los más innovadores informes de sostenibilidad, para darse a si mismo la medalla de oro de la olimpiada. Para conseguir participantes, se ofrecen facilidades en materia de contratación pública. Se promete una sociedad de ensueño, públicamente lo que hace el equipo de un color, lo deshace el que toma el relevo en el primer puesto. Asistimos a una competición de derribo del contrario.

Hay tres cosas importantes en todo esto y son por un lado el concepto sostenibilidad, también el concepto responsabilidad social y los valores humanos de cada uno de nosotros. El resto es música disonante y sin armonía alguna.

Hago alusión en este punto, a la cuarta cualidad del lápiz, lo que realmente importa es lo que hay dentro de nosotros y debemos cuidar fomentar y fortalecer aquello que tenemos en nuestro interior. En esta materia sostenibilidad y responsabilidad y en esta carrera, No es una competición… una aplastante mayoría de nosotros estamos de acuerdo tanto en los fines como en los procedimientos para hacer nuestra sociedad más humana. La inteligencia, saber y desarrollo alcanzado, no tiene otra justificación de uso mayor, que no sea ese fin.

Así pues dejemos de competir, en estos temas de sostenibilidad, responsabilidad, transparencia y humanidad. Pónganse de acuerdo todos ustedes como si fueran uno. Fijemos los objetivos de largo, muy largo plazo. Tenemos los recursos y herramientas. Pongamos el interior en armonía y todo será mucho más fácil, sea con reporting o sin reporting.

Todo lo que hagas en la vida deja trazos. Esta quinta cualidad del lápiz en la fábula cobra sentido de una forma consciente cuando se redacta un informe de sostenibilidad sobre acciones

realizadas, no cabe duda que deja huella positiva y hace del reporting un examen interno de conciencia que potencia y genera retos y oportunidades a veces desconocidas y difíciles de identificar.

Uno de los retos más difíciles para mí, no ya del informe sino de la gestión diaria de recursos ha sido, la búsqueda de equilibrio entre aspectos de sostenibilidad. Siempre quise y continúo hoy día con ese mismo criterio, establecer igualdad de importancia y acción, entre el criterio económico con el social, el ambiental y la integridad. No se pueden ustedes imaginar lo difícil que es esto.

En definitiva, esta es la base de la sostenibilidad, cada aspecto ejerce fuerzas contrarias a los demás, cuando actúas sobre uno de ellos afectas de modo negativo sobre el otro y viceversa. Para complicarlo todavía más, la verdadera dificultad se muestra en el ejercicio de crear el menor efecto negativo sobre aquel que afecta. de aquí deduzco y mi experiencia me muestra, hay aspectos en mayor o menor medida negativos en toda actividad sostenible.

Dicho esto y por aquello de ser positivo, estoy seguro cuando una gestión es verdaderamente sostenible, los efectos positivos hacia los demás son más cuantiosos y relevantes que los negativos y aunque estos últimos no se muestren en informes, la huella y los trazos muestran una dirección correcta que tarde o temprano dará resultados.

No quiero terminar esta aportación sin hablar como veo yo futuro de los reportes no financieros, reportes de sostenibilidad, memoria ó como quieran llamar a esta herramienta de transparencia.

Veo una serie de iniciativas un tanto despistantes en los últimos años en la forma de reportar, hay organizaciones que se han servido de formatos poco convencionales ejemplos a modo de música rap, mensajes e infografías y cosas muy muy raras, que pueden llevar a convertir este tema tan serio en un verdadero circo.

Por otro lado los organismos de referencia internacionales mas aceptados, como GRI ó Global Compact están tratando de un modo muy serio y con muy buen criterio, hacer cada día mas accesible y facilitar el ejercicio de reporte, me consta están realizando grandes esfuerzos en la materia y todo ello será sin duda eficaz y hoy día una necesidad real.

A mi modo de ver el objetivo y no es un sueño, pasa por hacer verdaderamente universal tanto la sostenibilidad como el reporting.

Considero el secreto está en lo más bajo de toda la cadena, desde un producto en su primigenia fase (materia prima) hasta un servicio en su fase de estudio previo y planificación.

Tenemos tecnología conocimiento y recursos, para dotar a un producto de un código de barras que nos indica fabricante, país de procedencia, características de producción, etc., etc. Y que solamente por pasar por un lector nos dice precio, contabiliza, envía ordenes de fabricación, repone logísticamente existencias, contabiliza su venta y otro sinfín de cosas más.

Sería muy loco pensar, que cada una de las materias primas de la cual esta compuesto un producto o incluso un servicio, así como los recursos humanos que han intervenido en el proceso de elaboración e incluso los residuos que ha generado en el proceso, canales de distribución, puesto de venta final etc. Etc. Tuviera cada uno de esos procesos un código digital de sostenibilidad con información de aspectos económicos, sociales, ambientales e incluso de integridad que han intervenido en su elaboración, ensamblaje, distribución, venta, etc.

Si esto fuera así, cosa que considero técnicamente posible, solamente con una lectura digital obtendríamos medición sobre indicadores de sostenibilidad de forma inmediata en todo aquello que consumimos. Las empresas con simplemente introducir el asiento contable, podíamos

tener una cuenta de resultados en no tres, sino cuatro dimensiones. Precisamente lo que busca un reporte no financiero.

Tenemos un sistema general contable más o menos universal que salvo alguna pequeña diferencia entre Países es aceptado en todo el Mundo de acuerdo a planes contables de cada País, mediante el cual de modo resumido, podemos obtener cuentas de resultados económicas simplificadas muy fácilmente integrables entre empresas entre si y entre grandes corporaciones.

Este modo de contabilidad solamente aborda resultados económicos, es decir una sola dimensión. Quizá sea el momento de establecer grandes esfuerzos en investigar y desarrollar modelos de contabilidad en las cuatro dimensiones antes citadas partiendo desde materias primas, y recursos humanos llevando el criterio sostenibilidad económica, social, ambiental y de integridad, a todas las fases de desarrollo de productos y servicios.

Veo una gran oportunidad de llevar a cabo un ejercicio de investigación en esta área, por parte de organismos internacionales relacionados con la materia. Universidades de todo el mundo y organizaciones no gubernamentales.

La necesidad de contemplar sostenibilidad, responsabilidad y transparencia como algo necesario y serio en los próximos años presenta ante nosotros la oportunidad de hacer universal la gestión responsable y sostenible y también hacer sea lo más natural posible su implantación.

CUANDO LA MODA ES ARTE, INNOVACIÓN, TRADICIONES, NATURALEZA, SOSTENIBILIDAD Y RS

María Lafuente
Diseñadora de Moda

El arte y la cultura son expresiones intensas del alma, enlazan a las personas con sus emociones y con las de los demás, despiertan y enriquecen el espíritu humano.

El objetivo de las colecciones de moda en las que trabajo es perseguir de manera sostenible la fusión entre arquitectura, arte, innovación, tradiciones, poesía, naturaleza y música para reivindicar un estilo de vida comprometido con los valores necesarios para vivir en armonía con Madre Tierra. Las colecciones nacen de un dialogo de lo individual con lo universal, expresan pasión y respeto a la vida, nos trasladan a un mundo onírico para sacar lo mejor de nosotros combinando aquello que se nos da bien con lo que realmente nos gusta hacer y así inspirar a tomar pequeñas y sabias decisiones para crear cambios duraderos.

Es una invitación a «recordar, vivir y poner de moda» antes que nada, nuestra más genuina unicidad.

En la Moda, así como en la responsabilidad social, proponemos la significativa experiencia de conectar y vibrar con nuestra propia originalidad, con amor, respeto, pasión, ingredientes que son presente durante todo el peculiar proceso de producción, que es siempre orientado a la sostenibilidad y a la creación de valor.

Definimos la MODA como la manera de expresar y comunicar quien somos.

La imagen que elegimos y proyectamos es nuestra carta de presentación, mediante la elección de «como me visto» estamos reflejando y comunicando nuestra identidad.

Desde siempre en el plano social, la MODA ha reflejado e impulsado nuestro devenir cultural, así que para nuestro trabajo, la MODA es un poderoso medio de comunicación, que puede contribuir a influir y a fomentar la creación de una nueva cultura que fomente la paz mediante la difusión de mensajes éticos.

En línea con el planteamiento de la Agenda 2030 de la ONU, Maria Lafuente® mediante las colecciones de moda sostenible deseamos añadir valor a la sociedad, «poniendo de moda» la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para estimular la reflexión de cada persona sobre cuál es su propia actitud y manera de contribuir al compromiso diario con la creación de un mundo más humano, donde se vivan valores como la empatía, la resiliencia, la solidaridad y la sostenibilidad.

Consideramos que la cuestión principal en nuestro mundo global es elegir globalizar la ética, los códigos de comportamiento de las empresas, los acuerdos y tratados en defensa de los derechos humanos. En definitiva, también queremos innovar subiendo los estándares de las normas sobre las condiciones del trabajo y tutelar el ambiente.

En la misma vida y así en la empresa concentramos todos los esfuerzos y determinación para crear buenas relaciones entre las personas que componen los equipos de trabajo, es un verdadero desafío y a la vez una prioridad crear un contexto que pretende unir diferentes personas hacia un mismo propósito. Esta decisión se refleja también en distintas colaboraciones solidarias para apoyar diferentes proyectos sociales y de mecenazgo para ayudar a los colectivos que necesitan más visibilidad para concienciar la ciudadanía y ayudarle a lograr sus propósitos.

Consideramos que no tienen que ser los mercados quienes decidan el futuro del planeta en términos de cuestiones ambientales y sociales, sino lograr un consenso general entre gobiernos y ciudadanía para desalentar la explotación ambiental y de las personas.

En nuestro proceso de producción le damos extrema importancia también a la elección de fibras celulósicas, rigurosamente certificadas por nuestro Partners PEFC España, la Asociación Española para la Sostenibilidad Forestal, con el fin de promover la moda sostenible y reducir al máximo el impacto ambiental mediante la utilización de materias primas, como el Tencel y la Viscosa, que proceden de bosques gestionados de forma sostenible garantizando su reforestación. Las prendas fabricadas con estas materias primas son producidas utilizando tecnologías que reducen el consumo de agua en los procesos de tintado.

También el neumático reciclado, nuestro querido amigo de largos viajes, nos acompaña siempre con lujosos accesorios, con los cuales queremos demostrar que hasta un neumático desgastado (icono de contaminación y de nuestra filosofía) con creatividad y adecuados tratamientos se convierte en una materia prima de incalculable valor.

Nos centramos más en la innovación, rescatando e incorporando los originales bordados tradicionales tipo los de Carbajales de Alba (Zamora) o los de las Amigas del Traje de Lagartera (Toledo) en nuestras colecciones de la alta costura, el objetivo es fomentar las artes textiles tradicionales y evitar que se extingan sus tradiciones que cuentan ya con muchos siglos de historia.

Nuestro propósito para el futuro es seguir creando desde nuestra plataforma un cambio de paradigma, un cambio en la cosmovisión que es la forma que tenemos de entendernos a nosotros mismos y en relación con la naturaleza y con otros seres humanos. Esto es una cosmovisión qué significa vernos no como dominadores de la naturaleza sino como parte de ella. En ciencia cuando cambia un paradigma, lo que cambia no son las respuestas lo que cambian son las preguntas así que hay que formular preguntas no sólo distintas si no con otros orden, porqué para crear ese paradigma es el imaginario colectivo que tiene que ser diferente.

Así que nos tenemos que poner a ver las preguntas del nuevo paradigma que no son tanto distinta sino de otro orden, en primer lugar son preguntas ecológicas: ¿cómo utilizar los bienes de la tierra respetando sus límites y sus ritmos de reposición?

En segundo lugar son pregunta éticas ¿cómo distribuir equitativamente los beneficios del desarrollo? A esto le llamamos sostenibilidad.

En tercer lugar, son preguntas políticas qué tipo de acciones ciudadana podemos llevar a cabo para revertir ese orden injusto, como podemos fortalecer la democracia participativa y son también preguntas educativa; ¿Estamos enseñando a nuestro joven a pensar, a criticar, a

disentir, a imaginar, a crear cuando hay que hacerlo, a ser felices o lo estamos capacitando solo y simplemente para que sean útiles a los mercados?

En primer lugar es importante educar formar persona que entiende y se sienten en conexión con la naturaleza hablando de nuestra dependencia con la naturaleza, desde pequeño tienen que comprender que somos partes de ella, dependemos de la naturaleza, nuestra vida depende de la naturaleza. Éste hecho se puede explicar hablando de la irreversibilidad de mucho de los procesos que se dan en el mundo de los vivos. Porque si nos fijamos estamos muy preocupados por problema económico que son reversible, crisis económicas han habido siempre y se superan, sin embargo estamos viviendo cambios climáticos en el cual los gases que hemos mandado a la atmósfera van a estar allí cientos de años, son irreversibles y esto no forma parte de los programas de los partidos políticos. Entonces superar esta miopía por la preocupación por lo reversible y entrar en una forma distinta que tenga responsabilidad ética con la generación futura. El problema no es sólo ¿cómo estamos usando los recursos? sino ¿qué mundo estamos dejando a las generaciones futuras? Nuestra manera de producir moda propone también educar sobre los límites, hay una pregunta importante desde infantil hasta la Universidad ¿cuánto eres de eficiente? Esta es una pregunta que nos confronta con dos lógicas distintas, la lógica de la eficiencia y la lógica de la pertenencia.

La lógica de la eficiencia es con la que se ha estado mirando el panorama, desde luego que hay que ser eficiente, pero no a cualquier precio, no a costa de lo que sea, esta lógica de producir más en menos tiempo de lo que sea, de ser muy competitivos a costo de la naturaleza y de las personas, en ningún sitio está escrito que nos haga más felices. La pregunta si somos eficientes en este momento no es la pregunta fundamental, la pregunta fundamental es si antes de actuar nos preguntamos si lo que queremos es pertinente éticamente, ecológicamente, socialmente y personalmente. No son temas triviales porque la cuestión de educar desde niño a los límites nos confronta con la necesidad de saber distinguir las necesidades de los deseos, enseñar a distinguir entre deseos y necesidades.

Nuestra sociedad abunda de deseos que no son necesidades, si replantemos estos conceptos sin falta podremos dejar un legado de paz, plenitud y prosperidad.

El lujo es tener algo único.

RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO SOCIAL DE GOOGLE EN LA NUEVA ERA DIGITAL

Francisco Ruiz Antón
Director de Políticas y Asuntos Públicos de Google España y Portugal
(Presidente Institucional)

El rápido e imparable avance de la innovación tecnológica e Internet están impulsando un cambio radical en la sociedad global e interconectada con nuevas oportunidades y capacidades que permitirán un mayor desarrollo social y económico. Google tiene la misión de ordenar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil, empoderando así a millones de personas en su día a día.

Nuestra misión se extiende también a todas esas aplicaciones gratuitas que desde Google ponemos a disposición del ciudadano para facilitarle sus tareas cotidianas o ayudarle en su profesión. Nunca fue tan fácil encontrar un email específico dentro de una saturada bandeja de entrada gracias a Gmail, aprender una nueva habilidad con YouTube, descubrir nuevos lugares con Google Maps, o escribir documentos con distintas personas en partes diferentes del mundo gracias a Google Docs.

Google mantiene un firme compromiso con las aspiraciones de la sociedad, que demanda que el progreso tecnológico también tenga un impacto positivo en el bienestar de la ciudadanía. La tecnología no sólo ha de ser útil a nivel individual, sino que ha de contribuir al emprendimiento, la educación y la cultura, a la vez que apoya a la igualdad social y de género para superar una brecha histórica que cada vez tiene menos cabida en la sociedad del siglo XXI.

En España, nuestra estrategia integral se alinea con los objetivos para el Avance Digital de nuestro país a través de la mejora del ecosistema de las startups y de los emprendedores y la reducción de la brecha digital, facilitando el acceso a Internet a todos los ciudadanos y mejorando la empleabilidad mediante el fomento de las habilidades digitales.

Dentro de estos objetivos, cobran especial importancia los esfuerzos que, tanto desde el ámbito público como privado, habrá que dedicar para que el avance digital no se convierta en factor de desigualdad. Es tarea de todos superar el reto de la transformación digital desde la óptica de la igualdad y la inclusión para que todos podamos aprovechar las oportunidades que este proceso nos brinda.

En este contexto, las empresas más avanzadas en el desarrollo de las nuevas tecnologías tenemos la responsabilidad de contribuir de forma significativa al logro de las expectativas de una sociedad que no se mueve solamente por criterios economicistas, sino que desea y reclama avanzar en derechos sociales. En Google contribuimos a este fin colaborando con instituciones

sociales y públicas en el desarrollo de programas que inciden en el fortalecimiento de la ciudadanía a través de la tecnología. Los ejemplos a continuación son sólo una muestra de sólido compromiso con España y con los que esperamos cosechar historias de éxito que redunden en el beneficio de toda la sociedad en su conjunto.

Google Actívate: formación para los nuevos empleos

Con la colaboración del Ministerio de Economía —a través de la Secretaría de Estado para el Avance Digital— pusimos en marcha la plataforma online Google Actívate para ayudar a los jóvenes en su empleabilidad a través de cursos gratuitos en competencias digitales accesibles a cualquier persona. Además, gracias a la colaboración de una treintena de universidades públicas y de las Cámaras de Comercio, nos ha sido posible poner en marcha cursos presenciales donde los alumnos profundizan en los conocimientos de los cursos online.

Con esta iniciativa queremos ayudar a reducir la brecha digital que existe en el ámbito laboral, donde actualmente se da una extraña paradoja: por un lado, hay un déficit de técnicos cualificados significativo, mientras que el paro en España sigue teniendo unas tasas altas, sobre todo entre jóvenes.

Desde su puesta en marcha, más de 38.000 personas han podido encontrar trabajo o iniciar su propio negocio, y más de 15.000 PYMEs han visto crecer sus negocios gracias a la transformación digital que han emprendido a través de nuestros cursos. Estos buenos resultados sitúan a Google Actívate como la principal plataforma formativa en competencias digitales de nuestro país, y la mayor que nuestra compañía tiene en el mundo en términos de empleo y emprendimiento.

Además, recientemente hemos incorporado nuevos cursos de formación en Transformación Digital, Big Data y Ciberseguridad gracias al conocimiento y experiencia de Red.es, EOI e Incibe. Por otro lado, y con la colaboración de Red.es y EOI y con el apoyo de los Fondos Europeos de Garantía Juvenil, un nutrido grupo de alumnos del MOOC de Transformación Digital han podido acceder a un empleo.

También dentro del programa Actívate hemos firmado un acuerdo con el sindicato UGT para formar a trabajadores en activo en competencias digitales, especialmente en aquellos sectores que más se van a digitalizar en los próximos años. Para ello, en los próximos meses formaremos a un nutrido número de personas de los cuadros sindicales de la UGT, quienes a su vez se convertirán en formadores de habilidades digitales en sus respectivos centros de trabajo. Con ello, pretendemos llegar al mayor número de trabajadores posible apoyando y dando recursos a los líderes que quieran contribuir a mejorar la formación de sus compañeros y compañeras.

Digitalizadas: empoderamiento de la mujer rural

La falta de independencia económica es uno de los principales obstáculos de las mujeres rurales españolas. En este sentido, las competencias digitales pueden suponer una gran oportunidad para las miles de mujeres en búsqueda de empleo o emprendiendo desde zonas rurales. Para hacer frente esta realidad, en Google pusimos en marcha el proyecto Digitalizadas, que aspira a formar a 5.000 mujeres rurales en habilidades digitales hasta finales de 2019.

La iniciativa, realizada en colaboración con la Fundación Cibervoluntarios y la Fundación Mujeres, ofrece actividades formativas a cualquier organización o entidad del ámbito rural que aúne a un grupo de al menos 5 mujeres. De este modo, las participantes pueden desarrollar

competencias tecnológicas que facilitan el acceso al mercado laboral. Además, pueden aplicar todos los conocimientos TIC adquiridos a las actividades propias del mundo rural y emprender nuevas experiencias empresariales.

Digitalizadas es un proyecto único en nuestro país, ya que es el mayor programa de alfabetización digital dirigido a este colectivo, y al mismo tiempo, es un referente para otros países que también están esforzándose por reducir la brecha de género y rural a medida que avanza la digitalización.

Genios: enseñar a programar a niñas y niños en riesgo de exclusión social

En Google creemos que la labor de preparación a la nueva era digital debe arrancar en los primeros niveles escolares. Por ello, comenzamos a trabajar hace unos años con Ayuda en Acción en el programa Genios. En esta iniciativa hemos involucrado a toda la comunidad educativa para enseñar a niños y niñas en riesgo de exclusión social el lenguaje del siglo XXI: la programación.

El acceso a la tecnología es especialmente complicado en familias con escasos recursos. Con esta propuesta educativa queremos alimentar las aspiraciones de los más jóvenes y fomentar su capacidad para crear y aprender utilizando las herramientas digitales en un entorno donde no hay aprobados o suspensos, tan sólo las ganas de aprender un nuevo lenguaje en el que todos parten de la misma base y comparten el mismo fin. Gracias a Genios, los niños y niñas sienten que ellos mismos pueden ser los que contribuyan a crear la tecnología del futuro, sin importar su origen o estatus social.

El principal objetivo de Genios es, por tanto, fomentar la igualdad de oportunidades en el aprovechamiento del entorno digital, reduciendo las barreras sociales y de género. En este sentido, nos enorgullece especialmente que la comunidad de Genios sea hoy tan numerosa y diversa: 9.800 niños y niñas de más de 30 nacionalidades, de los cuales la mitad son niñas.

Google for Startups Madrid: a la vanguardia del emprendimiento

A través de Campus Madrid, espacio tecnológico que pusimos en marcha en 2015 para reforzar aún más la presencia de España en el mapa mundial del emprendimiento, trabajamos para potenciar el talento y la capacidad creadora de nuestros jóvenes. Entre las múltiples actividades realizadas destaca «Campus Residency», un programa de acompañamiento y asesoramiento de seis meses de duración que apoya la expansión estratégica y global de las startups participantes, que cuentan con acceso a multitud de recursos y el asesoramiento de expertos de Google.

En este periodo de actividad y gracias a la incansable labor de los emprendedores, se han creado más de 3.200 puestos de trabajo a través de las startups allí asentadas, y han conseguido financiación por valor de más de 110 millones de euros.

Hoy Google for Startups Campus es el lugar de encuentro de una comunidad vibrante formada por personas de 98 nacionalidades y la presencia de un 40% de mujeres, que cada año va en aumento gracias en parte a los diversos programas que ponemos en marcha para fomentar la participación femenina, como AdaLab, una asociación sin ánimo de lucro que imparte cursos de programación dirigido a mujeres desempleadas, o Women TechMakers, a través de sus encuentros dan visibilidad a las mujeres trabajando en el sector tecnológico.

Somos Más contra el odio y el radicalismo en internet

Somos Más es el proyecto de Google junto a seis ministerios del Gobierno de España, UGT y la fundación Jóvenes y Desarrollo para sensibilizar y prevenir contra el discurso del odio y la radicalización violenta. Esta iniciativa es el mejor antídoto contra los mensajes de odio en la red y la prevención contra el radicalismo violento.

El proyecto tiene dos pilares fundamentales: la educación de adolescentes y jóvenes presencialmente en sus propios centros escolares a través de un juego de rol, y la concienciación a través influyentes en las redes sociales. Para ello, lanzamos una innovadora campaña a través de la cual una decena de creadores en YouTube —verdaderas estrellas entre los jóvenes— han difundido valores de respeto y diversidad entre sus seguidores. Gracias a los contenidos compartidos, nuestros colaboradores nos han ayudado a amplificar mensajes positivos para combatir el discurso del odio en Internet, con especial atención al radicalismo violento, al racismo, a la xenofobia, al sexismo y a la homofobia.

Durante el pasado curso, participaron en esta actividad más de 28.000 adolescentes de entre 14 y 18 años y 680 docentes en los talleres impartidos en 200 centros escolares de todo el país.

Google Arts&Culture: llevando la cultura española a audiencias globales

Conscientes del mundo globalizado e interconectado en que vivimos, Internet es también una herramienta fundamental para el acceso de todos a la cultura. En Google, llevamos años trabajando en proyectos que apoyan difusión del rico patrimonio cultural y artístico español a una audiencia de 370 millones personas que va en aumento año a año.

Desde la puesta en marcha de Google Arts&Culture, hemos llevado a cabo numerosas actividades relacionadas con el arte en sus diversas disciplinas como la literatura, la pintura, la arquitectura, la música, la moda y más recientemente, la gastronomía.

Entre otras acciones, gracias al acuerdo marco con el Ministerio de Cultura, hemos ayudado a los museos estatales en su apuesta por la digitalización como medida para llegar a mayores audiencias. Además, hemos realizado varios proyectos en colaboración con distintas instituciones culturales. Sin ir más lejos, este 2018 hemos celebrado el Año Europeo del Patrimonio Cultural con una exposición virtual que nos sumerge en las historias, las obras y los lugares icónicos que nos conectan a todos los europeos más allá de nuestras nacionalidades. El patrimonio español ha ocupado un lugar destacado a través del legado de Miguel de Cervantes, los castells, la música celta gallega, la vida y obra de Salvador Dalí, entre muchos otros.

Desde el punto de vista local, también hemos desarrollado proyectos de gran envergadura como «Las rutas de Cervantes», en conmemoración del IV Centenario del fallecimiento del escritor; los «Caminos de Sefarad», una plataforma multimedia interactiva en colaboración con la Red de Juderías de España; o el proyecto de digitalización de los museos y del patrimonio monumental y arqueológico de Andalucía.

Google recibió hace unos años el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades. El jurado justificó esta distinción en la labor de la compañía por «favorecer el acceso generalizado al conocimiento» y «por la contribución decisiva al progreso de los pueblos, por encima de fronteras ideológicas, económicas, lingüísticas o raciales». En Google seguimos trabajando para que esta responsabilidad social siga renovándose día a día.

DE LA RSE AL NEGOCIO RESPONSABLE, CLAVE DE UN TIEMPO NUEVO

Rodrigo de Salas Pena
Director de Comunicación Corporativa y RSE de Leroy Merlin

En los últimos años, con la crisis económica como catalizador, la RSE ha pasado de ser un elemento voluntarista a un factor estratégico para la competitividad y supervivencia de las Organizaciones. Muchos indicadores confirman que hoy las empresas que han apostado con firmeza y compromiso por la RSE integrándola en su negocio cuentan con una ventaja competitiva y obtienen resultados por encima de sus competidores.

Por una parte se han producido cambios en la sociedad que han dado a los ciudadanos y consumidores más poder que nunca, y una influencia enorme en el devenir político, económico y empresarial. A nivel internacional y más aún en España, se ha producido una pérdida de confianza en las instituciones, dando lugar a movimientos políticos populistas que han puesto en jaque estructuras consolidadas durante décadas. En lo referente a las empresas, se ha producido una creciente desconfianza de los ciudadanos de las economías más desarrolladas hacia las marcas, hasta el punto de que más del 93% de ellas son prescindibles para los ciudadanos españoles (fuente estudio meaningful brands de Havas Media). A la hora de analizar qué hace relevante a una marca, los ciudadanos apuestan cada vez más por factores que van más allá del precio o el producto/servicio, integrando de manera creciente elementos relacionados con el impacto de la actividad de la empresa en la sociedad, las personas y el medioambiente. Los ciudadanos consideran prescindibles aquellas empresas que solo buscan un retorno económico a corto plazo, sintiéndose más vinculados a aquellas que contribuyen a mejorar las sociedad y que cuentan con un compromiso en mejorar la vida de la personas.

Estos cambios han venido en buena parte de la mano del desarrollo exponencial de las redes sociales y la sociedad de la colaboración, en la que el ciudadano tiene más poder que nunca para informarse y crear opinión. Los modelos tradicionales de marketing y comunicación han quedado obsoletos, pues la publicidad tiene una influencia cada vez menor en las personas mientras que la opinión de la comunidad expresada a través de las redes sociales es ya la primera fuente de creación de opinión y confianza en la ciudadanía. Los nuevos movimientos sociales no se construyen desde el marketing y la publicidad, sino desde la acción y la coherencia.

El reciente estudio de Marcas con Valores de 21 gramos realizado por Nielsen en que Leroy Merlin ha copatrocinado, indica que la primera fuente de información de los españoles ya son las redes sociales, seguida por la opinión de amigos y familiares, al mismo tiempo que la primera

fuente de credibilidad son las acciones de las empresas versus su marketing y comunicación. Por lo tanto el reto está en hacer y compartir lo que se hace, siendo la coherencia la clave del éxito.

Esto significa que las empresas tienen hoy por hoy la oportunidad de conectar con sus stakeholders actuales y potenciales actuando de acuerdo con las expectativas de éstos, y respondiendo a sus valores y creencias. Por lo tanto la escucha activa más allá de los cánones a los que estábamos acostumbrados se convierte en un elemento estratégico desde el que comenzar la definición de nuestras estrategias de negocio. Ya no basta con pensar en productos y sus beneficios para nuestros clientes, imponiéndose la necesidad de contemplar el impacto en todos los stakeholders con los que nuestra actividad empresarial tiene un impacto directo o indirecto. Consumidores, empleados, proveedores, administraciones públicas, o el tercer sector juegan un papel crucial que transforma la misión de las compañías.

Porque la pregunta que debemos plantearnos es cuál es el propósito de nuestra empresa, por qué y para quien debemos existir. Si planteamos bien esta pregunta descubriremos que ya no es solo para el accionista o los clientes sino que la respuesta es la sociedad y las personas que la componen. Esto, que tradicionalmente conocíamos como materialidad en RSE, se convierte en la escucha corporativa.

Solo partiendo de la escucha de todos los grupos de interés descubriremos los riesgos y oportunidades a los que nos enfrentamos, y podremos construir una estrategia de negocio sostenible y duradera. La RSE deja por lo tanto de ser un aspecto periférico y altruista de la compañía para situarse en el corazón de la estrategia, algo sin lo que la empresa esta coja y ciega.

Este, creo, ha sido el gran cambio que se ha producido en los últimos 10 años. La RSE ha pasado de la filantropía y los programas sociales o medioambientales periféricos orientados a «devolver a la sociedad parte de lo que nos ha dado» a ser un elemento fundamental de quiénes somos y por qué merecemos seguir operando.

Los datos y tendencias globales demuestran que las grandes empresas, las organizaciones líderes y de éxito, tienen la RSE integrada en el corazón de su negocio. Se trata de casos en los que pasamos de hablar de Responsabilidad Social a Negocio Responsable, pues son conscientes de que la única forma de trascender, minimizando riesgos y conectando con sus clientes actuales y potenciales es construyendo modelos empresariales responsables.

En estas empresas la RSE está integrada en todas las áreas de la cadena de valor, compartiendo decisiones y reflexiones con otros vectores del negocio como la productividad y la rentabilidad. En el caso de Leroy Merlin, la RSE ha sido desarrollada desde y para el negocio, abarcando todas las áreas de la compañía. Contribuyendo a criterios de eficiencia en la logística, identificando impactos simultáneos en emisiones y costes. Impactando en el consumo de recursos como agua y energía en la actividad, contribuyendo así a ahorros de millones de euros en los consumos y por lo tanto en la rentabilidad de la compañía. Impulsando el reciclaje y la minimización de residuos, permitiendo la rentabilización de recursos antes no aprovechados y reduciendo costes de gestión que aumentan la rentabilidad de nuestras tiendas. Revolucionando las políticas de atracción y retención del talento, posicionando a la empresa entre las mejores empresas para trabajar de España y lanzando proyectos de atracción de colectivos específicos, como jóvenes, fp y seniors, que se han convertido en pilares de la política de RRHH. Promoviendo el desarrollo de gamas de productos eco hasta llegar al 20% de la cifra de venta de la compañía, atrayendo a su vez a colectivos de clientes sensibilizados por el medio ambiente y con un poder adquisitivo superior al consumidor medio. Promoviendo la transparencia en la

comunicación y la ética en la gestión, lo que ha dado lugar a un modelo de empresa coherente y ejemplar en todas y cada una de las tiendas, algo que el cliente ve y valora. Posicionando a Lery Merlin en 5 años entre las 20 empresas con mayor reputación de España y más valoradas por su buen gobierno y RSE.

Integrar la RSE en el corazón de tu negocio es un muy buen negocio. Conecta lo que haces con los valores de quienes te permiten seguir operando, y genera elasticidad en todos los indicadores de tu negocio. Las personas, especialmente las jóvenes generaciones, quieren trabajar en empresas responsables, por lo que tu capacidad de atraer talento se dispara. En Leroy Merlin hemos pasado de sufrir para conseguir perfiles universitarios a atraer a miles de candidatos por cómo hacemos las cosas. Tus empleados quieren tener un propósito más allá de su día a día y la RSE les hace reconocer este propósito en la empresa y vincularse a ella. La RSE es un motor de retención de talento. En Leroy Merlin más del 90% de los empleados dicen estar orgullosos de la empresa por su compromiso y casi el 80% dicen estar comprometidos con la empresa (versus un 36% de media nacional).

La RSE, integrada en el negocio y llevada a la práctica con coherencia trasciende y llega a la sociedad y a los consumidores, generando reputación. Es fundamental abordar proyectos e iniciativas en colaboración con terceros, con tus proveedores, instituciones públicas, educativas o el tercer sector. Estamos en un mundo abierto y colaborativo, y la RSE es una puerta a la colaboración. Una estrategia de RSE bien definida debe ayudar a abrir las diferentes áreas de la compañía (RRHH, marketing, compras, producción) a la colaboración con terceros. A generar un ecosistema social y económico responsable en torno a la empresa que hable por ella y haga tangible su compromiso. No se trata por tanto de hacer marketing, sino de actuar de manera relevante con terceros y facilitar que la relevancia de lo que haces llegue a la sociedad a través de ellos. Haz y después cuéntalo. Los ciudadanos están cada vez más al tanto de estrategias de marketing que buscan usar la RSE de forma comercial para vender. El Green-washing no lleva a ninguna parte, es pan para hoy y hambre, mucha, para mañana.

Los estudios de Reputacion corporativa de Reputation Institute indican que casi el 50% de la reputación de una compañía está directamente vinculada a aspectos relacionados con la RSE: su impacto ciudadano, la calidad del empleo y la ética. Si a éstos les añadimos otros aspectos que se ven muy influenciados por la RSE como la innovación o el liderazgo, superamos el 67%. Mientras tanto oferta comercial solo representa el 20%. Estos mismos datos indican que la reputación genera elasticidad directa en todos los indicadores de negocio, al fortalecer la estima, confianza y admiración por tu empresa. La RSE impacta en tu negocio, mejorando cómo haces las cosas internamente, detectando oportunidades y evitando riesgos, pero sobre todo genera reputación y vinculación entre tus clientes, empleados y grupos de interés. Generar reputación desde la RSE es una ecuación ganadora que aumenta exponencialmente la rentabilidad de todo lo que inviertas en marketing, ventas y rrhh.

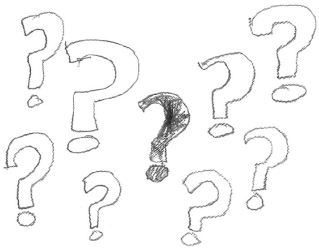
La RSE tiene también vínculos directos con la innovación. En nuestro caso empezamos por la escucha, la cual nos llevó a la materialidad, de ahí pasamos a la RSE, de la RSE al negocio responsable, y en ese camino la RSE nos abrió la puerta a la innovación abierta. Gracias a la visión a largo plazo que nos aportó la RSE y a las relaciones institucionales que desarrollamos desde ella con agentes externos como universidades o emprendedores que se vieron atraídos por la nueva dimensión de nuestra empresa, acabamos desarrollando un área de innovación abierta y replanteando la estrategia de RSE para integrar en ella la innovación.

Para concluir, decir que la RSE es hoy un elemento de diferenciación para las compañías que la adoptan como un elemento de negocio. Las tendencias sociales y de mercado muestran que cada vez será más un factor irrenunciable para las compañías. En un futuro no muy lejano no tener la RSE en el plan estratégico de tu compañía pondrá en riesgo su supervivencia. Una prueba de que esto es así son los mercados de capitales, que demuestran que el dinero, tan esquivo y exigente, cada vez se dirige más a empresas responsables.

Hoy en día en España hay mucha empresas que están andando el camino, pero aún podemos considerarlas como pioneras. Todavía queda mucho por andar, sobre todo entre la spymes, que representan el 90% del tejido empresarial. La RSE debe incorporarse cada vez más a los programas educativos de universidades y centros de negocio, y quienes tenemos claro su potencial debemos esforzarnos por evangelizar y transmitir el mensaje. Ahora sí, por fin, hacer bien es más rentable. Bienvenido sea.

9

EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL



El poder del propósito (Carlos Barrabés). La RSC en el tiempo: de lo invisible a lo imprescindible (Beatríz Bayo). Principales retos, tendencias, desafíos y oportunidades de la RSE (Clara Bazán). Tendencias, retos y oportunidades en la RSE (Amalia Blanco). Es responsabilidad de todos (Bernardo Cruza). La RSC como pilar de la nueva definición de éxito empresarial (Miguel García). 10 años desde la crisis financiera (Joaquín Garralda). ¿Hacia dónde va la gestión responsable? (Francisco Hevia). Tendencias, impactos y un futuro biodegradable (María Malaxechevarría). El indispensable liderazgo empresarial para afrontar los grandes retos de la humanidad (Vicente Montes). ¿Es la RSE una moda pasada o una oportunidad de futuro? (Juan Antonio Pedreño). El futuro sostenible de la RSC (José Miguel Tudela). Dilemas derivados de la innovación a los que debería responder la RSC (Albert Vilariño). El futuro del empleo. La digitalización y la responsabilidad social, su impacto en el empleo (María Viver).

Llevamos años hablando de responsabilidad social ¿qué futuro le espera? ¿Hay futuro? ¿Hay recorrido? ¿Forma parte del pasado? ¿Qué desafíos le esperan? ¿Cuáles las tendencias? ¿Qué retos y oportunidades? Estas son sólo algunas de las preguntas que se plantean los autores que completan este noveno y último capítulo.

Decíamos en nuestro tercer capítulo si la responsabilidad social debía ser voluntaria, considerando que la obligatoriedad de la misma pasaba a ser cumplimiento normativo, verdadera aspiración de parte de los preceptos en los que se sustenta. Ello nos conduce a concluir que la responsabilidad social no es algo estanco, evoluciona, avanza y convierte en obligatorios postulados que años atrás eran meras declaraciones de intenciones. ¿Qué futuro nos espera entonces? La responsabilidad social no es algo finito, las innovaciones y aportaciones a la causa no han dejado de sumarse en las últimas décadas y no dejarán de hacerlo. En cierto modo la responsabilidad social forma parte de un discurso inacabado que probablemente nunca llegue a su fin.

Los enamorados de la responsabilidad social contamos hoy con un nuevo impulso a dichos postulados: la Agenda 2030, esto es, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Sin duda esta iniciativa internacional es una oportunidad de desarrollo para gran parte de los cometidos que lleva aparejados la responsabilidad social. La concreción en 17 objetivos, claramente delimitados, coloreados e interconectados constituyen una oportunidad única para

la concienciación de los ciudadanos. Todos podemos aportar desde nuestro ámbito doméstico al empresarial/administrativo para el logro de dichos objetivos. De ellos, el 17, el de las alianzas público-privadas, quizá sea el que mejor sistematice la esencia misma de la responsabilidad social, asentada en la necesaria colaboración y el desarrollo conjunto.

Pero como ya señalan algunos académicos, la apuesta por los ODSs no debe llevarnos a confundir la parte por el todo. Si bien es cierta la importante labor de sistematización de los ODSs, soy de los que comparte que la responsabilidad social va mucho más allá. Ciertas entidades pueden considerar que aportar en dos o tres ODSs es motivo suficiente para considerarse socialmente responsable, pero no nos engañemos, la responsabilidad social abarca otros preceptos. Sea como fuere, los ODSs marcarán el inminente desarrollo de la responsabilidad social para los próximos años, tanto es así que tanto los estándares de la GRI, así como la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, por citar solo dos ejemplos, han apresurado en acompasar sus medidas y parámetros de medición entorno a los ODSs.

Indudable avance ha supuesto la incorporación de las clausulas sociales en la contratación pública con la Ley 9/2017, *de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público*, fruto de la transposición de las directivas de la Unión Europea. Este avance normativo potenciará enormemente el impacto de las acciones en responsabilidad social de las entidades. La prohibición de contratar en el supuesto de incumplimiento del requisito mínimo de trabajadores con discapacidad, o la incorporación de previsiones específicas de carácter social (artículo 145) que puntuarán en las adjudicaciones del contrato como son el fomento de la integración personas discapacidad o riesgo de exclusión social, la subcontratación con Centros Especiales de Empleo o Empresas de Inserción, la existencia de Planes de igualdad de género, el fomento de la contratación femenina, la apuesta por la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, la mejora de las condiciones laborales y salariales, la estabilidad en el empleo, la aplicación criterios éticos y de responsabilidad social a la prestación contractual o la utilización de productos basados en comercio equitativo; son algunas de dichas potencialidades.

Pero… ¿Qué habrá más allá de los ODSs? Desconocemos hasta dónde nos conducirán los desarrollos en materia de responsabilidad social, pero estoy seguro que si ponemos la innovación al servicio de la misma las posibilidades serán innumerables. Dadas las infinitas oportunidades; el futuro, el destino, los límites, dependerán más que nunca de nuestra voluntad y de la de nuestros gobernantes.

«*El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad*». Victor Hugo (1802-1885).

EL PODER DEL PROPÓSITO

Carlos Barrabés

Me gustaría comenzar esta reflexión con una pregunta que todos deberíamos plantearnos llegado un momento ¿cómo afecta nuestra actividad como empresas a nuestro entorno? Dependiendo de la respuesta que cada uno de nosotros demos variará, probablemente, el enfoque que seamos capaces de darle a las acciones de responsabilidad social que desarrollamos como empresas.

La sociedad vive un momento en el que el presente tiende a confundirse con un futuro velado por las brumas de la incertidumbre, hasta el punto de incapacitar que las comunidades humanas desarrollen una visión compartida de su futuro, de la manera de enfrentarse a retos tan intangibles como complejos y globales.

En ese futuro es posible vislumbrar ciertas tendencias que configuran un nuevo escenario caracterizado por el impacto de la tecnología y su capacidad de descentralización, automatización y la hiperconexión, que nos conduce a la necesidad de aprender a ser red, y paradójicamente también a la reivindicación de lo humano como valor central sobre el que construir el futuro.

Futuro que está siendo moldeado por cuatro grandes fuerzas de cambio, que están reforzando, cada una de ellas a su manera, los nuevos rasgos definitorios del mundo:

— Fuerzas tecnológicas: conectividad, ubicuidad, tiempo real, identidad, transformación, inteligencia artificial.
— Fuerzas sociales: nuevas generaciones, nuevos usos, el rol de la educación, necesidad de propósito y significado.
— Fuerzas económicas: austeridad, crisis, burbuja, nuevas formas de trabajo, nuevos modelos, nuevas competencias.
— Fuerzas políticas: globalización, inestabilidad, instituciones, corporaciones, gobernanza global.

El rol de la empresa

En este contexto, el rol de las empresas en el mundo adquiere una relevancia cada vez más mayor. Si consideramos que el ser humano es un animal eminentemente social y que tiende hacia la construcción de comunidades como elementos claves para su propio desarrollo, no podemos seguir construyendo sobre una perspectiva cerrada del mundo. Es clave comprender que formamos parte de un sistema complejo que se caracteriza por:

— La diversidad: un gran número de actores variados e interdependientes.
— La necesidad de adaptación: capacidad de un sistema para modificar, cambiar y aprender en función de experiencias pasadas e incluso presentes.
— La convivencia en un ecosistema: conjunto interconectado e interdependiente de actores.

Todo ello deriva en un contexto de incertidumbre que ha conseguido dotar de fecha de caducidad a cosas que nunca pensamos que la tuviesen. La longevidad corporativa se acorta, los mercados mutan a gran velocidad impulsados por nuevos actores y nuevos modos de consumo. La realidad es que a medida que la complejidad ha ido incrementándose, el conocimiento se ha convertido en algo efímero y lo que antes eran certezas sobre cómo ser una empresa, sobre su rol, su mercado, sus procesos o sus valores, son ahora grandes interrogantes de cuya respuesta depende nuestro más inmediato futuro.

Dotar de sentido

Por ello, y como respuesta a esta incertidumbre, uno de los conceptos clave para el futuro de las empresas es el entender que la innovación ha de construirse sobre aquello que nos da sentido como personas, de forma que la innovación emerge como expresión de un nuevo modelo diferencial, que deja atrás los criterios de posesión y producción tal y como los conocemos. Un modelo en el que la capacidad de empatizar y dotar de significado a aquello que hacemos responde a la necesidad de navegar con éxito el entorno de complejidad al que nos enfrentamos. Entender este significado último como motor de la innovación, no solamente pasa por conocer a las personas y preocuparnos por sus vidas de forma genuina, sino que nos dota de herramientas para mejorar nuestros negocios.

Es necesario tender puentes y comprender que las empresas deben afrontar la realidad en la que se desenvuelven desde una perspectiva más integral y diversa, que abarque múltiples disciplinas. Este enfoque es el único que nos permitirá afrontar los grandes retos del futuro, que al fin y al cabo, aunque a veces parece que lo olvidamos, son retos humanos.

Hablamos de innovar de forma sostenible y de hacerlo con un propósito para que lo que hagamos realmente merezca la pena. Se trata de innovar desde y para las personas, poniendo la tecnología al servicio de una narrativa responsable con nuestro futuro y con el ecosistema que lo sostiene. Y desde ahí crear valor en forma de una economía rica y generadora de nuevos empleos, un modelo económico que no deje a nadie atrás, que nazca de la humildad de entender quiénes somos, con nuestras propias debilidades y nuestras grandes y únicas capacidades como seres humanos.

Responsabilidad integral

En este momento se dan las circunstancias para pasar de una perspectiva casi filantrópica de la Responsabilidad Social Corporativa, a una perspectiva de responsabilidad integral, en la que el mismo concepto de responsabilidad sea parte no solo de la voluntad social de la empresa, sino de su plan de negocio.

Ya no hay excusas para considerar el funcionamiento de una empresa de forma aislada, sino que hay que ser consciente de que forma parte de un ecosistema en el que toda interacción

que tiene lugar desencadena una serie de consecuencias, sobre los individuos, sobre la sociedad y sobre el ecosistema.

De aquí surge el marco en el que considero que el futuro de las empresas deben desarrollarse: los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Éstos conforman una hoja de ruta compartida que nos permiten vertebrar un mundo mejor para todos. Creo firmemente que los Objetivos de Desarrollo Sostenible son ese faro capaz de aglutinar nuestras voluntades alrededor de la búsqueda de una respuesta a tres de nuestros grandes desafíos:

— Erradicar la pobreza extrema.
— Combatir la desigualdad y la injusticia.
— Solucionar el cambio climático.

En definitiva, a través de estos objetivos buscamos asegurar un futuro de prosperidad para todas las personas. Nunca en la historia de la humanidad habíamos dispuesto de un conjunto de herramientas tan poderosas como las que nos proporciona este marco y, precisamente por eso, hoy más que nunca, es necesario que recordemos que enfrentarnos a estos problemas, no solamente es necesario sino que supone una oportunidad de enorme calado.

De acuerdo con Better Business Better World, la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible supone una oportunidad de mercado de 12 billones de dólares en cuatro grandes elementos de nuestro sistema productivo: alimentación y agricultura, ciudades, energía y materiales y salud y bienestar. Estas cuatro áreas representan, prácticamente el 60% de la economía real y son absolutamente críticos para la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible.

La responsabilidad social que muchas empresas hemos desarrollado durante años es, sin duda, encomiable, pero si no realizamos un ejercicio de introspección para analizar la causa de la existencia de la necesidad de llevar a cabo esa labor, estaremos cometiendo un error de gran magnitud. Muchas son las preguntas que podemos plantearnos sobre cómo afecta nuestra existencia a nuestro entorno físico y social, pero en una pregunta reside la clave, ¿qué papel cumple nuestra empresa en este contexto de desarrollo global?

Empresas con propósito

Nuestra visión y nuestra misión corporativas suelen ser autorreferenciales, suelen mirar solo hacia adentro, hacia nuestras necesidades como empresa. Cada vez es más necesario dar un paso más allá y dotar de un propósito que trascienda la mera actividad a aquello que hacemos, preguntamos qué somos nosotros para el mundo.

No podemos olvidar las consecuencias de aquello que hacemos, ahí se encuentra la verdadera responsabilidad que debe formar parte de la propia esencia de nuestras compañías. Debemos ser capaces, en cada momento, en cada departamento, en cada producto, en cada comunicación, en cada proceso de innovación, de dar respuesta a la pregunta de por qué hacemos lo que hacemos.

Aquellos líderes que tienen la capacidad de dotar a sus empresas de un propósito con significado inspiran a sus trabajadores de tal manera que éstos se encuentran más motivados, comprometidos y empoderados en sus trabajos. El propósito corporativo es una de las claves para atraer y retener talento, pero también para inspirar a trabajadores en sus trabajos y en sus vidas.

Vivimos, aunque a veces no lo parezca, tiempos de compromiso, de necesidad de encontrar un sentido a aquello que hacemos en la vida, y para las nuevas generaciones se ha convertido en una motivación muy poderosa. No podemos ser ajenos a esta realidad, es algo que podemos

apreciar hoy en toda esa generación de emprendedores que busca un impacto más allá del mero negocio, que creen en su responsabilidad de utilizar su talento para generar un impacto en la sociedad, trabajando desde la humildad y el respeto por nosotros mismos, tal como aprendí del mundo del montañismo, del que provengo, cuanto más alta la cumbre conquistada, mayor es la humildad y el respeto que se muestra.

No concibo un mundo en el que las empresas no formen parte de los nuevos activistas, los líderes para colaborar en la construcción de un mundo, no ya para nosotros mismos, sino para las generaciones que están por venir.

El tercer win

En las StartUps Sociales es donde mejor se aprende la construcción del tercer win, y ahí es donde debemos encontrar la inspiración.

La responsabilidad social ya nunca más será un departamento, vamos camino de la construcción compartida y sincronizada de un propósito compartido, su articulación es en forma de ecosistema y su viralidad tiene efectos de red.

Ya no hay responsabilidad social, hay una responsabilidad integral en torno a un propósito compartido y significante. La clave del futuro está en ser responsable de aquello que puedas hacer por los demás cuando te usan tu producto o tu servicio, no lo que puedas hacer por los demás cuando tienes dinero y tiempo.

En un mundo hiperconectado cuanto más profundo y articulable sea tu propósito más relevante eres no solamente para tus consumidores sino para la sociedad en su conjunto.

Para las marcas, ser relevante ya no significa ser conocido, sino que relevancia es su capacidad de producir confianza y seguridad.

Una marca relevante lo será porque te empodera, te ayuda a aprender, a co-crear tu propio relato, es la que más allá de su vocación comercial, es capaz de establecer relaciones significantes con sus nosotros y con el mundo.

Ese es el tercer win, empresas en las que gana el negocio, gana el consumidor y ganamos todos en consecuencia.

El buen fin de la Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social Corporativa ha de desaparecer diluida en una manera transformada de hacer negocios, de hacer empresa. Su fin no es servir aquellos aspectos que la corporación dejaba de lado, o reducir las consecuencias de sus excesos, sino su éxito es el de hacerse indistinguible de la propia estrategia de negocio. Si éxito es hacerse redundante, para surgir de modo estratégico y estructural en forma de esta Responsabilidad Integral que emerge del propósito corporativo.

Responsabilidad es ser capaz de unir inteligencia y emociones, negocio y valores, visión con responsabilidad, personas y futuro.

La Responsabilidad Social Corporativa fue el piloto, un paso hacia su mejor destino, que la responsabilidad esté en el centro, ahora sí, de todo.

LA RSC EN EL TIEMPO: DE LO INVISIBLE A LO IMPRESCINDIBLE

Beatriz Bayo González
Directora de RSC de Mango

Hace unos días cayó en mis manos un antiguo artículo de La Vanguardia del año 2004 sobre el auge de la responsabilidad social en las empresas españolas y me hizo reflexionar de cómo habían cambiado las cosas desde entonces; cómo y en qué medida se habían cumplido los vaticinios.

Estas páginas no pretenden ser un ensayo sobre la RSC pero sí me permitirán hacer una pausa para abstraerme y escapar por un momento de la vorágine del día a día y poder tener una visión externa más crítica del tema.

En los últimos días he participado en varios foros donde se han compartido pensamientos en torno a la RSC. Es interesante comprobar que la esencia de la RSC sobrevive a la idiosincrasia de los sectores. Esto es lo que le hace tan poderosa y a mi modo de ver, tan apasionante.

Pero sin lugar a duda, ha habido una evolución de la responsabilidad empresarial. Para todos aquellos que pensaron que la RSC se convertiría en una especie de movimiento filantrópico dentro de las empresas habrán sentido una gran decepción. Aunque aún tengo serias dudas de si el concepto está realmente comprendido, lo que es innegable es que la RSC ha sido el motor de cambio de la cultura interna de muchas empresas. Hace diez años se hablaba ya de que la RSC «estaba en el ADN» de las empresas pero es ahora cuando realmente forma parte de los consejos de administración, junta de accionistas, etc… Ha hecho tambalear el modelo de negocio tradicional del mundo empresarial y esta sacudida sin duda ha servido para revelar la necesidad de cambio existente y el surgimiento de un nuevo modelo de empresa. Este nuevo modelo supone nuevos objetivos que ahora cada vez más, están ligados a la sostenibilidad y a la gestión responsable del negocio y de buen gobierno. Y es que, estos términos de sostenibilidad y responsabilidad, nunca antes habían estado tan ligados al concepto de negocio.

En un momento de transformación absoluta, en un mercado tan volátil (para algunos sectores más que para otros), la empresa no puede quedarse atrás. Ha de reinventarse constantemente, y lo más importante, ha de ser capaz de identificar los cambios para anticiparse a ellos y no morir en el intento. Solo aquellas organizaciones que sean capaces de adaptarse de forma ágil a los cambios, a los nuevos paradigmas del mercado y a las constantes exigencias de los consumidores, serán capaces de subsistir. Todo ello nos lleva a una nueva cultura corporativa: la que conjuga modelo de negocio con gestión responsable, manteniendo siempre su sello de marca.

¿Pero quién se encarga de llevar a cabo esta transformación? Los únicos actores capaces de desarrollar esta estrategia dentro de las empresas son los departamentos de responsabilidad social y quienes los dirigen. Principalmente personifican el poder de la transversalidad que tiene la RSC. Pocos departamentos tienen una visión tan global de la empresa, y también hacia fuera en el sentido de que son capaces de crear alianzas con los competidores o incluso con otros sectores. Son el motor de cambio dentro de las empresas, un elemento transformador pero que al mismo tiempo aporta equilibrio: asegurando que el cambio sea productivo, rentable para el negocio, e integración: creando nuevas oportunidades a través de las alianzas, las cuales se perfilan como la mejor forma de alcanzar los retos de un desarrollo sostenible.

En consecuencia, ha surgido la necesidad de nuevos perfiles humanos con otras habilidades técnicas, otras capacidades sociales, polivalentes, con capacidad de diálogo (también con los foros de decisión de la empresa), con grandes dosis de resiliencia constructiva y lo más importante: que no solo creen en lo que hacen sino que han de crear adeptos, han de ser *influencers* dentro de sus propias compañías. Los directores de responsabilidad social tenemos un gran papel, no falto de dificultad pero retador y excitante al mismo tiempo. En definitiva, hemos pasado de ser invisibles a ser imprescindibles.

Y el sector textil no se queda al margen de estos cambios. De hecho, fue de los primeros en aplicar criterios de sostenibilidad y de buen gobierno en su modelo, en gran medida, no se puede negar, por la presión externa de entidades del tercer sector y los consumidores, principalmente. Si tenemos en cuenta que la moda representa uno de los mayores puntos de conexión para millones de personas y que se consume alrededor de 80.000 millones de prendas nuevas cada año en todo el mundo, (cinco veces más que hace 20 años) no hay excusa para no pasar a la acción porque lo contrario sería absolutamente una irresponsabilidad.

Las empresas del sector hemos entendido el desafío y somos conscientes de que tenemos una responsabilidad directa sobre el impacto generado por nuestra actividad comercial, muy especialmente en relación con el respeto de los derechos básicos fundamentales de quienes conforman nuestra cadena de suministro.

Actualmente hay aproximadamente más de cuarenta millones de trabajadores en la confección. Y si bien es cierto, que en ocasiones se sobreestima la capacidad (individual) de las empresas sobre sus cadenas de suministro, sí somos capaces de asumir un compromiso firme para contribuir a la mejora de las condiciones laborales y procurar un impacto más beneficioso en aquellos países donde se encuentran los centros de producción. En este sentido, este vínculo con la cadena de suministro convierte a la empresa no solo en un agente económico sino en agente social, medioambiental, político, de innovación, etc.

Frente a las voces críticas sobre las multinacionales textiles con producción mayoritariamente en países del sudeste asiático, es innegable la contribución al desarrollo y a la empleabilidad que genera la actividad comercial del sector en esta zona. Incluso en ocasiones suple responsabilidades de algunos estados con formas de gobierno débiles. De hecho, la «des-inversión» conllevaría unos efectos muy negativos y un grave retroceso en su desarrollo.

Echando la mirada hacia atrás y haciendo un recorrido por los años que llevo viajando a los países proveedores he podido comprobar en primera persona la evolución que han sufrido las fábricas y sus cadenas de producción, la mentalidad de los proveedores (factor determinante en todo este progreso) y cómo a nivel organizativo interno han ido adaptándose a las nuevas exigencias. Hace quince años era impensable encontrar un responsable de *Social Compliance* en

una fábrica en China y ahora es raro que no tengan incluso sus propios códigos de conducta; los contratos laborales en Marruecos eran acuerdos verbales con los trabajadores y los comités de salud y seguridad en la mayor parte de los países brillaban por su ausencia. Estos conceptos que ahora pueden resultar muy elementales no eran tal hace algo más de una década y sin embargo, afortunadamente, hoy ya forman parte de la rutina organizativa de las fábricas.

En la Conferencia Internacional del Trabajo celebrada en junio de 2016, la OIT dedicó una comisión de trabajo específica al trabajo decente en las cadenas de suministro lo cual significó una importante contribución para impulsar una política eficaz para la superación de todas las limitaciones que aún existen en esta dirección.

Sin embargo, la trazabilidad de las cadenas de valor de las grandes marcas textiles es una de las tareas que aún necesita mejorar y es probablemente también una de las más difíciles de gestionar. Implica necesariamente la colaboración abierta de los proveedores y representa un gran ejercicio de transparencia por su parte. Después de años viviendo en lo que podríamos llamar «la cultura del miedo», en lo últimos años han empezado a ver los beneficios que a la postre puede suponer para sus negocios. Las marcas necesitan tener garantías de que se cumplen unas condiciones laborales dignas y de que no se vulneran los derechos humanos en ningún eslabón de la cadena por lo que aquellas empresas más abiertas y transparentes, acabaran siendo más competitivas y tendrán un mayor posicionamiento. Por el contrario, cualquier situación de vulneración supondría muy probablemente el cese de la relación comercial en la mayor parte de los casos.

Pero como digo, se han producido grandes avances también. Muchas pequeñas y medianas empresas que empezaron sin grandes aspiraciones han hecho planes de internacionalización de sus negocios. Se ha invertido en programas de formación y desarrollo profesional que ha impulsado el empleo y la aparición de personal más cualificado. Se han realizado grandes esfuerzos en la inversión de infraestructuras para mejorar por ejemplo la distribución de las mercancías. Pequeños logros que sumados suponen un desarrollo muy importante para estas empresas y por ende a la sociedad que representan. Y es que al final, empresas prósperas favorecen sociedades y países más prósperos.

La creciente preocupación por el impacto social de la acción de las empresas, nos lleva a pensar que también ha habido un cambio en el pensamiento de la sociedad. Según estudios publicados, ocho de cada diez consumidores consideran que es la responsabilidad de las empresas la que debe liderar la solución de los problemas sociales y un 33% deciden comprar a marcas que realizan acciones sociales o medioambientales. En realidad aunque es cierto que se observa una mayor concienciación, personalmente pienso que en el momento de la compra todavía priman otros factores como el precio, la moda, etc.

Lo que es innegable, es que ahora más que nunca, hay una comunicación bidireccional con el cliente por lo que sabiendo que nuestras decisiones y acciones generan impacto, no podemos desaprovechar esta poderosa oportunidad de generar confianza entre nuestros consumidores. Pero es un arma de doble filo: ahora los clientes somos conscientes del poder que tenemos. Cualquier error provocaría la pérdida de confianza y la credibilidad inmediatas porque la fidelidad a la marca es muy efímera.

Hay otro efecto secundario de este progreso que es la actualización de las legislaciones que necesariamente han de ir adaptándose a las nuevas realidades de estos países para que puedan ser realmente más competitivos. Porque en ocasiones hemos observado cómo leyes obsoletas han impedido un desarrollo socioeconómico más rápido de algunas zonas geográficas. Pero esto merecería un capítulo en el que ahora no me voy a detener.

Es prácticamente una utopía pensar que las marcas textiles tenemos en nuestras manos «cambiar el mundo» o soluciones mágicas a determinadas necesidades o situaciones. Como digo, con frecuencia se sobreestima el poder de transformación y de presión social que podemos ejercer las marcas y en ocasiones se nos exige retos inalcanzables que en gran parte no le corresponde, al menos no únicamente, a las empresas sino también a los gobiernos, organismos oficiales, entidades públicas, asociaciones sindicales, oenegés, etc. Y aunque es totalmente de carácter voluntario, moral y éticamente tenemos la obligación de actuar y trabajar para que dentro de nuestras empresas seamos conscientes del impacto tan grande que ejercemos sobre estas sociedades.

Conceptos como la adopción de criterios de compra responsable, la fidelidad a la cadena de suministro que evite la alta rotación de proveedores, planes de formación que fomenten la innovación y las nuevas tecnologías, son algunos ejemplos de cómo contribuir al desarrollo y ser socialmente responsables desde nuestros negocios.

Al final los departamentos de compras son cada días más exigentes con sus proveedores, discriminando aquellos que no cumplen unas directrices o no se están posicionando en este sentido de actuación responsable en su propia cadena. La difusión de esta cultura interna es de nuevo responsabilidad de los equipos de responsabilidad social. Por este motivo, es imprescindible establecer una estrategia de RSC clara con planes de acción bien definidos para conseguir los objetivos, además de unos indicadores que nos ayuden a medir y a cuantificar el rendimiento del progreso. Es aconsejable que la estrategia no esté únicamente aprobada por el máximo órgano de gobierno de la organización sino darla a conocer al resto de empleados o colaboradores. Solo así estaremos más cerca del éxito.

¿Y cómo ser «predicadores» de esta cultura interna dentro de nuestra organización? Aportando nuestra propia experiencia de aquello que queremos transmitir. De lo contrario, se me antoja complicado explicar algo a los demás y crear adeptos (¡no lo olvidemos!) si no lo hemos experimentado en primera persona.

Existe una reticencia generalizada al sistema de monitorización de los códigos de conducta y el sistema de auditorías a fábricas para el seguimiento del cumplimiento de los mismos. No pongo en duda que hoy en día sea un procedimiento incompleto pendiente de revisión urgente. Precisan de una activa y constante vigilancia para garantizar su eficacia. Pero sí se ha de reconocer que también ha tenido consecuencias muy positivas en el sentido antes comentado. A nivel de crecimiento profesional e incluso a nivel personal, ha sido una lección de vida repleta de anécdotas inolvidables, horas de interesantes conversaciones y alguna que otra situación complicada por el choque de culturas. Pero al margen de este lado más sensible y humano, bajo mi criterio la implantación y monitorización de los códigos de conducta ha sido una práctica fundamental pues nos ha permitido un conocimiento más profundo de quienes representan lo que es el núcleo duro de nuestra actividad.

Para los que llevamos kilómetros de fábricas recorridos por diferentes países, es un hecho constatado el progreso del sector textil y de las condiciones de trabajo. Queda mucho por hacer, también es evidente. Es responsabilidad de todas las partes interesadas trabajar para asegurar el trabajo decente, salarios dignos, puestos de trabajo seguros, etc. Solo a través de las alianzas se podrá avanzar de forma más eficaz, seguramente también más eficiente, y con garantías.

En 2015 la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible. 193 países se comprometieron con los diecisiete objetivos mundiales que son una nueva oportunidad de buscar

alianzas para poner remedio a los males globales, proteger el planeta y asegurar la prosperidad de las generaciones futuras. Es necesario un trabajo conjunto entre empresas y gobiernos para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No podemos relajarnos en el empeño por hacer que nuestras empresas contribuyan a un desarrollo más equitativo, más sostenible y más responsable.

Un ejemplo del compromiso de las marcas textiles para con la cadena de suministro y un buen ejemplo de cómo trabajar en alianza para conseguir objetivos comunes, es el Acuerdo sobre Seguridad de Edificios y de Instalaciones contra Incendios en Bangladesh. Resulta difícil hablar del textil sin hacer mención al derrumbe del edificio Rana Plaza que supuso un punto de inflexión dentro del sector en muchos aspectos. Numerosas marcas textiles de más de 20 países firmaron un acuerdo, jurídicamente vinculante, con sindicatos globales y locales y oenegés (éstas como observadores). La coalición tripartita más completa que existe en la industria del textil hasta hoy.

La misión era clara: inspeccionar las fábricas textiles, detectar los riesgos graves de seguridad y corregirlos urgentemente para garantizar la seguridad de todos los trabajadores de las fábricas de confección que forman parte de la cadena de suministro en Bangladesh de las marcas firmantes. Para ello ha sido necesario la supervisión de más de 1.600 fábricas, lo cual ha implicado la participación directa de los 2 millones de personas que trabajan en ellas. Contribuir a su desarrollo mediante la creación de capacitación y formación para el intercambio de experiencias y conocimientos ha sido parte de la clave del éxito de esta iniciativa.

Este año se cumplen cinco años del primer acuerdo y el balance ha sido muy positivo. De hecho está pendiente la aprobación de un acuerdo de transición hasta el año 2021 hasta que el gobierno de Bangladesh esté plenamente capacitado para tomar el relevo y los planes de remediación de las fábricas se hayan completado. Ha sido crucial para un país que es el segundo mayor exportador mundial de prendas de vestir y cuya participación en el mercado mundial sigue creciendo de forma imparable. Y no solo eso: ha sentado un precedente en el sentido de que ha creado un nuevo modelo de éxito para otras futuras iniciativas basadas en alianzas.

Quedan muchas cosas por hacer, no nos vamos a engañar. Muchas de las cuales suponen un gran recorrido y requieren reformas importantes a todos los niveles: asegurar unas condiciones laborales dignas con salarios que permitan unas condiciones de vida decentes, controlar la trazabilidad de las cadenas para acabar con la subcontratación, asegurar la protección y los derechos de las mujeres trabajadoras, erradicar el trabajo infantil, fomentar los programas de formación y desarrollo profesional, minimizar el impacto ecológico abogando por una economía circular más sostenible, contribuir a la conservación de los recursos naturales y un sinfín de tareas pendientes en nuestras agendas. Pero debemos encontrar la manera de seguir trabajando con respecto a las personas y al planeta porque lo que sí es cierto es que las organizaciones son cada vez más participativas, están más concienciadas procurando contribuir con transparencia al desarrollo sostenible y al bienestar común.

Todos aquellos que de alguna forma nos dedicamos a las RSC sabemos que es una profesión claramente vocacional, no falta de tensiones internas y externas pero al menos para quien escribe estas líneas merece la pena el esfuerzo que hacemos a diario. En los tiempos que vivimos, con altos niveles de despreocupación ambiental y de desigualdad social, es gratificante y motivador saber que no es en vano sino que además de ser en beneficio del negocio, también lo es para la prosperidad de las personas. Tiene sentido y nos lo creemos.

PRINCIPALES RETOS, TENDENCIAS, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LA RSE

Clara Bazán Cea
Directora de Sostenibilidad de MAPFRE

Llevo más de doce años trabajando en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, he crecido profesional y personalmente con ella. He tenido la oportunidad de vivirla desde dentro de una gran empresa como es MAPFRE, global, no solo por su presencia en los cinco continentes, sino también por los ramos y actividades que desarrolla. Una empresa diversa, innovadora y comprometida con el entorno en el que opera, con el foco puesto en el crecimiento rentable y también en la sostenibilidad, porque para crear valor, estamos convencidos de que ambos conceptos tienen que ir de la mano.

Reflexionar sobre la RSE en general y hacerlo mirando hacia el futuro, es una parte importante de nuestra función. Una reflexión que debe ser compartida con otras áreas de la empresa, porque ser sostenible es responsabilidad de todos en la organización. Pero la RSE, excede del ámbito de la empresa, aplica también a otro tipo de organizaciones públicas y privadas, con o sin ánimo de lucro. Sector público, sector privado, tercer sector e incluso la propia sociedad, tienen que asumir el papel que les corresponde, para que todos podamos vivir en un mundo mejor y más sostenible.

Dado que la RSE supone tocar muchos aspectos, me van a permitir que centre mi reflexión en dos temas que me parecen importantes:

La denominación, definición, función y el valor de la RSE:

Me resulta sorprendente después de tantos años la confusión y proliferación de términos nuevos y siglas que se acuñan en torno a la responsabilidad social. Esto ha generado que el debate se haya mantenido en un nivel demasiado elevado, sin que haya calado ampliamente en la sociedad.

Hace dos años tuve la oportunidad de analizar este tema junto con dos grandes expertos, Jesús de la Morena y Hernán Cortés. En el libro «*Guía para la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa*»[1], dedicamos todo un capítulo sobre esta cuestión. Entendimos entonces y,

[1] *«Guía para la implantación de la Responsabilidad Social Corporativa». Autores Clara Bazán Cea, Jesús de la Morena Olías y Hernán Cortés Soria. Editorial Bosch. Wolters Kluwer. 2016*

sigo pensándolo ahora, que la denominación, la definición y la incomprensión de la función, han sido tres grandes frenos en el desarrollo e integración de este tema tanto en las empresas como en el resto de organizaciones, públicas y privadas. Sin embargo en estos últimos años algo está cambiando (a veces el tiempo es el mejor aliado) y, aunque todavía quede algún despistado que piense que esto es solo una cuestión de «*buenismo*», lo cierto es que ser sostenible, con todo lo que implica, ya no es una opción.

Cada uno es libre de elegir el nombre y la sigla que mejor le represente (RSC, RSE, RSO, RE, RS, etc.), esto no nos debe hacer perder el foco en lo realmente importante, el concepto o lo que implica ser socialmente responsable; es decir, la necesidad de que las organizaciones (corporaciones), sean de tipo que sean, públicas o privadas, tengan un comportamiento ético y transparente, respeten la legislación y las normas, cumplan con sus compromisos contractuales y/ o públicos adquiridos, y creen valor para ellas y los grupos de interés con los que se relacionan o a los que puedan impactar (clientes, empleados, proveedores, accionistas, ciudadanos, etc.) y sean más transparentes.

Tengo que reconocer que mi modelo de referencia es la Comisión Europea. Desde que en 2001 la Comisión definiera por primera vez la Responsabilidad Social Corporativa, he seguido muy de cerca la forma en que ha ido evolucionando este tema. El mayor avance lo tenemos en la actualización del concepto en 2011 que, sin perder la esencia de su primera definición, estableció que la responsabilidad social de las empresas (y de las corporaciones) está en asumir su impacto en la sociedad. A partir de ahí, hasta su reciente plan de acción para las finanzas sostenibles y su estrategia para que el sistema financiero respalde la agenda de la UE relativa al clima y el desarrollo sostenible de 2018, la Comisión ha desarrollado un modelo integral teniendo en cuenta lo económico y el buen gobierno, lo social y lo medioambiental (los tres ejes del desarrollo sostenible), alineado con los convenios y tratados internacionales de referencia en este ámbito y, la transparencia.

Por todo ello, y, aunque pueda parecer reiterativo, desde el punto de vista de una empresa u organización ser sostenible, hoy en día, implica actuar buscando el equilibrio entre lo económico y el buen gobierno, lo social y lo ambiental. La RSE es la herramienta que tenemos para lograr la sostenibilidad de la empresa u organización, mirando en el medio y largo plazo, minimizando el impacto negativo y maximizando el impacto positivo en el entorno y en la sociedad.

Siempre he considerado que la primera responsabilidad (que no la única) de una empresa/ organización es alcanzar la sostenibilidad económica y el buen gobierno, es decir, la ética y la integridad, asociado a la obtención de resultados económicos. Esto nos permite actuar en las otras dimensiones, la social, relacionada con la creación de valor a los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y, la dimensión ambiental, relacionada con el cuidado del planeta.

Es por ello, que en el entorno actual en el que vivimos la responsabilidad social no puede ser aplicable solo a las empresas, sino que debe ser una cuestión compartida o una suma de comportamientos entre el sector público, el sector privado, el tercer sector y sociedad civil y la ciudadanía.

Una vez analizado el concepto, me referiré brevemente a la función en las empresas y a la necesidad de tener un coordinador interno, a tiempo completo, al que llamamos *Dirse* (Director de Responsabilidad Social empresarial). No voy a entrar a valorar qué departamento debería asumir las competencias en este ámbito, cada organización, en función de su tamaño y sector de actividad al que pertenece, se organiza internamente como considera oportuno, aunque según los

expertos «*la ubicación de la función desde luego condicionará la efectividad, la trascendencia de las acciones y la capacidad de influencia del Dirse*»[2].

Efectivamente, la capacidad e influencia del Dirse para moverse en la organización, para relacionarse con otros departamentos y para coordinar la estrategia en sostenibilidad, es clave.

Cualquier organización identifica ideas y tendencias que pueden afectar a las condiciones en las que se desarrolla su negocio, esto forma parte del pensamiento estratégico; el DIRSE ayuda a completar esta visión, analizando como esas ideas y tendencias se trasforman riesgos (ambientales, sociales y de gobernanza) y en oportunidades para la empresa.

El Dirse, tiene que tener una gran capacidad para contextualizar los retos y los desafíos que implica el desarrollo sostenible y, junto con todas las áreas de la organización ser capaz de convertirlos en oportunidades de negocio. Pero este coordinador, sin el apoyo de la alta dirección no logrará que la responsabilidad social se integre en la organización al ritmo y a la velocidad que la sociedad está exigiendo en este momento.

Algunos consideran que el Dirse desaparecerá a medida que cada área o departamento asuma e integre la responsabilidad social en su día a día, sin embargo, yo soy de la opinión de que siempre se necesitara una figura que coordine internamente las acciones que desarrolla la empresa para ser cada día más sostenible y, a la vez, mantenga una visión de conjunto en este ámbito, de forma que encajen todas las piezas del puzle —*compromisos públicos, estrategia, proyectos y alianzas*— contribuyendo así a que la empresa desarrolle un proyecto con más éxito a medio y largo plazo.

Una estrategia global para la sostenibilidad: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas

Fomentar el desarrollo económico sostenible e inclusivo, la lucha contra la corrupción, los problemas geopolíticos, la llamada Cuarta Revolución Industrial (que engloba entre otros, la transformación digital, Big data o el internet de las cosas), la desigualdad o el cambio climático, son algunos de los desafíos globales a los que nos enfrentamos[3]. Todos ellos tienen un denominador común, su impacto en las personas, en el modelo de sociedad en la que crecemos y el entorno en el que vivimos.

Estos desafíos son los que hacen que la responsabilidad social adquiera cada vez mayor relevancia. La clave está en entender que tanto las empresas como el resto de organizaciones e Instituciones, públicas o privadas y la propia ciudadanía, cada uno desde su rol, tienen que asumir el papel que deben jugar para contribuir al desarrollo social, es decir, tienen que asumir su *co-responsabilidad*.

Todos los desafíos que he citado al inicio forman parte o están contemplados en la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, la mayor estrategia global, nunca antes aprobada, para el desarrollo sostenible integral.

Para los que no conozcan esta iniciativa, simplemente comentaré que en septiembre de 2015, la Asamblea General de Naciones Unidas (NU) aprobó un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, con la intención de fortalecer las instituciones y la paz

[2] Estudio sobre «*El papel del Dirse en la nueva empresa*», elaborado conjuntamente por DIRSE y Llorente&Cuenca. http://www.dirse.es/category/informes-rse/

[3] *Ver la publicación < The Global Risks Report 2018> de la Organización World Economic Forum.*

universal. Bajo el titulo la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, 193 estados miembros de NU aprobaron una resolución en la que reconocen que no será posible alcanzar un desarrollo humano real sin un compromiso global en todas las materias que afectan al propio desarrollo.

Por ese motivo, la Agenda 2030 plantea 17 Objetivos, conocidos como los ODS, que incluyen entre otros, la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, el trabajo decente y crecimiento económico, la acción por el clima; junto con 169 metas de carácter multidimensional e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

Los objetivos y las metas propuestas, reflejan una interdependencia entre múltiples ámbitos que contribuyen al desarrollo humano. Por eso, para lograr un resultado efectivo en 2030:

a) la agenda debe formar parte de los programas de desarrollo a nivel mundial. A modo de ejemplo, en 2016, la Comisión Europea público su enfoque estratégico para la aplicación de la Agenda 2030, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible[4], un plan de acción que está implantando con paso firme. Recientemente, en la XXVI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en la Antigua (Guatemala) bajo el lema «por una Iberoamérica próspera, inclusiva y sostenible», los ODS formaban parte del programa.
b) los Estados, además de movilizar los medios y los recursos necesarios para su conocimiento e implementación, deben hacerlo generando sinergias entre los diferentes actores públicos y privados llamados a la acción, sumando esfuerzos y evitando duplicidades.

La Agenda 2030, es un ejemplo de que la responsabilidad compartida es necesaria y posible. La Agenda es una llamada a la acción conjunta, entre otros, los gobiernos y las instituciones públicas, la comunidad académica, las organizaciones filantrópicas, el sector privado y la ciudadanía. Los ODS no se alcanzarán si no trabajamos y potenciamos las alianzas público-privadas para proponer soluciones y medidas concretas.

Desde la perspectiva empresarial, la empresa sostenible lleva tiempo trabajando en los desafíos de la Agenda, en sus ODS y lleva tiempo reportando sus avances. Los Informes de sostenibilidad o los Informes Integrados, no son la única forma de hacerlo, aunque es una de las más extendidas. Además, con la Directiva 2014/95 EUA sobre Divulgación de Información no financiera y diversidad, traspuesta en España a través del R.D. Ley 18/2017, este tipo de informes ya son obligatorios para determinadas empresas.

Creo que uno de los desafíos que tenemos por delante está precisamente en encontrar indicadores relevantes, concretos y sencillos, que permitan a las empresas reportar y, a la sociedad, conocer de forma clara, como la empresa y por ende el sector privado está contribuyendo con el desarrollo. Aquí la clave no está tener muchos indicadores, sino en la calidad y claridad de los mismos.

Nos quedan doce años por delante para actuar con el objetivo de reducir la pobreza, mejorar el acceso a un empleo digno, reducir la desigualdad, erradicar la violencia de género o frenar el cambio climático, entre otros. El año 2030 no está tan lejos, las empresas tienen que actuar en función del rol que le corresponde, al igual que los demás agentes llamados para el desarrollo y, los ciudadanos, también debemos tomar parte en esta estrategia global. Para hacerlo, solo tenemos que encontrar esas acciones cotidianas que nos permiten cuidar el planeta y construir una sociedad más justa e inclusiva.

[4] Enfoque de la UE sobre desarrollo sostenible. https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/global-topics/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_es

TENDENCIAS, RETOS Y OPORTUNIDADES EN LA RSE

Amalia Blanco Lucas
Directora de Comunicación y Relaciones Externas de Bankia

Descubrí la 'RSC' por casualidad hace ahora 18 años. Aprendiendo de un grupo de expertos y profesionales que, por aquel entonces, empezaban a ordenar y tratar de demostrar la relevancia de las actuaciones de las compañías en ámbitos como la gobernanza, la relación con los grupos de interés (accionistas, clientes, profesionales, proveedores, sociedad…), el comportamiento e impacto medioambiental de las actividades, la contribución social… aspectos todos ellos críticos para el desarrollo de un 'negocio' pero, por aquel entonces, sin criterios de valoración, medición, organización e integración en la toma de decisiones de una compañía. Tampoco sin que nadie 'ahí fuera' demandara ni acciones, ni resultados ni compromisos expresos.

Con el tiempo, la RSC ha ido tomando 'cuerpo' en las empresas, al ser identificada como una herramienta para la identificación de riesgos. Luego, y asociada al carácter autorregulado y autoexigido, como una oportunidad, con la que tomar ventaja o al menos cercanía a las expectativas de tus grupos de interés y, con ello, a la capacidad de escucha y aprendizaje para construir relaciones duraderas y diferenciales. Hoy, incluso, se ha convertido en palanca de innovación para el desarrollo de productos y servicios.

Aprendimos también que la RSC hay que profesionalizarla y gestionarla (medirla), pero que es cuestión de todos, de todos los integrantes de una compañía y del resto de agentes externos, en el ámbito de la administración, la educación, la empresa y la sociedad civil.

Y llegó la regulación y, sobre todo, el establecimiento de guías y recomendaciones, reconocidas internacionalmente, para orientar nuestro trabajo, definir criterios de evaluación y evolución y comparativas con las mejores prácticas. Conseguimos, entonces, tangibilizarla.

Hace años, la RSC empezó también a comunicarse, aunque en un principio ese ejercicio limitó la aproximación de nuestras reflexiones a lo bien que se hacían las cosas, cuando lo que se demanda es una mayor conocimiento sobre la transcendencia de los compromisos y la implicación de estos en nuestro quehacer diario y el devenir de las empresas y la sociedad.

Con el tiempo, hemos aprendido que los resultados de una compañía sólo se consiguen conociendo y valorando las expectativas de los grupos de interés. Que en la reputación pesan más los intangibles que lo tangible. Que los negocios no funcionan a largo plazo si no lo hace su gobernanza corporativa. Que la RSC es esa arquitectura invisible que debe perdurar pese a los cambios de estrategia de una compañía.

La RSC ha pasado a tener consideración de materia estratégica en muchas compañías: planes estratégicos y tácticos, objetivos concretos, asignación de recursos, análisis y medición y reportings, a la altura de los 'reportings' financieros. Para ello, se ha necesitado de la creación de procesos y responsabilidades (compartidas) que permitan liderar y gestionar con profesionalidad y rigor estas materias (gestionar, medir y tomar decisiones). También la incorporación de la RSC en el 'negocio', alineación objetivos, remuneración y reconocimiento interno, ligado a comportamientos de la compañía en este ámbito. El establecimiento de códigos 'escritos', conocidos por toda la organización (y los colaboradores externos), medidas de control y ejercicio de una normativa 'tolerancia' cero a ciertas prácticas. Finalmente, trabajar en una cultura 'corporativa' que integre de forma natural este ámbito en el día a día, identificando riesgos y promoviendo oportunidades en la relación con los grupos de interés.

Superado el 'hacer el bien' para continuar con 'hacer las cosas bien', hoy el reto se encuentra no tanto en a qué destinamos nuestros recursos como a ser capaces de generarlos bajo el tamiz de la responsabilidad corporativa y la gestión responsable.

La crisis financiera y de valores atravesada en los últimos años ha provocado cambios sociopolíticos con implicaciones directas en el papel de las compañías y la sociedad, más que nunca, está pidiendo que seamos parte de la solución a los desafíos que afrontan nuestras comunidades. Esta circunstancia, sumada a los avances internos en las compañías y otros agentes implicados, puede acelerar la toma de decisiones y el impulso de iniciativas y colaboraciones que nos permitan entrar en una nueva era para la RSC.

Gobierno corporativo y el compromiso e integridad de los órganos de gobierno de las empresas: implantación de las mejores prácticas en temas de gobierno (Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas) y mayores exigencias de conocimiento en temas de RSE y sostenibilidad a los consejeros y a la alta dirección

El Gobierno Corporativo ha ido ganando protagonismo en el ámbito de la RSC, en respuesta a un conjunto de circunstancias: la consciencia de los accionistas de las compañías de que las buenas prácticas en materia de Gobierno Corporativo son claves en la sostenibilidad de los proyectos empresariales y de sus inversiones, la creciente normativa que regula y penaliza las malas praxis, una mayor transparencia sobre los sistemas de gobernanza de las empresas, sus dinámicas y sus responsabilidades, la presión de los activistas, las recomendaciones de organismos y comparativas internacionales, los casos de corrupción que han tocado de lleno a consejos y consejeros…

Los consejeros, con mayores responsabilidades y más expuestos a crisis reputacionales, muchas de ellas asociadas a intangibles, han empezado a conocer, valorar e interesarse por la RSC. Detrás de ello, se encuentra también un ejercicio de formación interna, tanto de la organización como los miembros de nuestros Consejos, para alinear políticas, acciones, narrativa y comportamientos.

Articular procesos, establecer responsabilidades (aunque insisto que este ámbito es de todos) y sistematizar el reporting les ha ayudado también a considerar este tipo de informaciones en sus sesiones con la misma atención que otras materias tradicionalmente relevantes.

Ayudarles a ver los riesgos y las oportunidades de este ámbito en el negocio y en la relación con grupos de interés y las comunidades donde operamos también puede ser una estrategia para hacerles considerar estos temas como relevantes.

La incorporación de las nuevas tecnologías y de la innovación a las empresas, y cómo puede entrar en conflicto el Big Data y el desarrollo de las inteligencias artificiales con la privacidad de las personas

La privacidad de las personas constituye un principio fundamental vulnerado —a juzgar por los casos que trascienden todos los días asociados al mal uso de los datos— con demasiada facilidad. El dato siempre ha pertenecido al cliente y aunque, según los expertos, el sector de la banca es el que mayor confianza despierta entre los consumidores cuando se trata de privacidad (Informe, *¿Dónde está el límite*? de KPMG, marzo 2017), es una de las líneas de acción prioritarias en nuestro banco en el que estamos trabajando bajo el concepto de digitalización responsable.

Este ámbito lo vamos a abordar desde dos puntos de vista, la privacidad y el 'buen' uso de las posibilidades que las nuevas tecnologías nos ofrecen para construir una sociedad mejor.

Vivimos en mundo hiperconectado en el que, a priori, todo son ventajas y facilidades, pero la materia prima de la que se alimenta este ecosistema son los datos, la capacidad para interpretarlos y el uso que se hace de ellos. Y estas circunstancias, en muchos casos, carecen de visibilidad y control para las personas.

Recientemente, en Bankia hemos nombrado una directora de Protección de Datos y Privacidad (DPO), un puesto de nueva creación que persigue reforzar la vigilancia de los procesos que aseguran la privacidad de los datos personales de los clientes.

No ha existido un tiempo con más oportunidades y menores barreras que la actual. Las invenciones más fascinantes todavía no han sido inventadas. Sería una torpeza no poner los avances tecnológicos al servicio de la sociedad. Poder mejorar la vida, transformar nuestros negocios y profesionales y salvaguardar nuestro entorno.

La contribución del sector privado a los ODS como guía para el desarrollo de las estrategias de sostenibilidad de las empresas, para el cumplimiento de la Agenda 2030

Los ODS constituyen la columna vertebral que ha logrado definir y aglutinar de forma certera los retos del desarrollo, que las empresas y organizaciones han asumido como propios. Asimismo, la Agenda 2030 es un programa ambicioso y complejo que ha conseguido alinear la estrategia e iniciativas de muchas empresas y agentes para garantizar el futuro y el desarrollo de las personas, el medioambiente y las economías.

En este contexto, es indispensable que la estrategia en ODS de los gobiernos nacionales y locales incluya la dimensión del sector privado, identifiquen medidas orientadas a integrar los ODS en las empresas (en sus procesos contractuales, en la formación, los incentivos, etc.), promuevan la creación de espacios de colaboración entre el sector privado y el público y fomente el uso de herramientas de gestión para que las empresas alineen y gestionen sus estrategias con los ODS de forma estandarizable y sistemática.

Resulta evidente que para alcanzar los ODS necesitamos desarrollar un sistema financiero sostenible que permita la consecución de las inversiones públicas y privadas que requieren la consecución de los ODS.

En este ámbito, la sociedad civil juega un papel clave en la consecución de los ODS. Responde a la misma necesidad, dar respuesta a los diferentes grupos de interés.

El conjunto de todas las actuaciones público-privadas, sumadas a las exigencias de una sociedad que clama nuestra involucración en las soluciones —las de hoy y las de futuras generaciones—, tiene que hacernos avanzar en el diseño e implementación de modelos de negocio innovadores y sostenibles, que proporcionen soluciones a los ODS y que impulsen las alianzas necesarias y la educación para cambiar y consolidar para siempre patrones de producción y consumo hacia modelos sostenibles.

El compromiso con la lucha contra el cambio climático: transformación de los modelos de negocio hacia una economía baja en carbono para la eliminación del impacto ambiental de la actividad empresarial, con el objetivo global de alcanzar la neutralidad de emisiones de carbono en 2050. Transformación hacia la producción y el consumo responsables, que tenga en consideración el impacto de la actividad y del día a día del consumidor

El cambio climático es una de las mayores amenazas que afronta la sociedad y es otro de los ámbitos que reclama una mayor colaboración de todos.

Las empresas pueden trabajar en la consecución de objetivos de consumos responsables, el ámbito de la ecoefiencia, la gestión certificada o la formación ambiental. En todos ellos trabajamos en un banco como Bankia, con un compromiso formalizado con un Plan de Ecoeficienca y Cambio Climático a 2020.

Pero creo que se puede ir más allá y hacer de este compromiso algo transformador y más estratégico, integrando en el negocio bancario políticas y objetivos que contribuyan a los objetivos adquiridos como país en el Tratado de París.

Somos unos convencidos de la descarbonización de nuestra economía y del impacto del cambio climático en nuestro entorno, por eso en nuestro caso, en Bankia, hemos decidido apostar por la reducción y compensación de nuestras emisiones, la medición del grado de carbonización de nuestra cartera crediticia para establecer objetivos de reducción y la sensibilización, por eso nos hemos adherido al TCFD, un grupo de trabajo internacional que está impulsando estándares de actuación que logren una mayor eficacia en la lucha contra el cambio climático.

Mayor comunicación con los grupos de interés y mayor transparencia en la información corporativa: Transposición de la directiva sobre información no financiera, y una comunicación más directa e inmediata con los grupos de interés y más exigencia de información sobre los «cómos» de las empresas y sobre la manera en que la actividad impacta en la sociedad

Un estudio reciente (Union) constata que el 89% de los millennials tienen más probabilidades de comprar a empresas que ofrecen soluciones a problemas sociales específicos.

Cada vez hay más marcas que buscan tener un impacto en la sociedad, un propósito más allá de vender un producto; evolucionando a una marca social que busca no solo mejorar la vida de las personas, sino también mejorar la sociedad y el entorno. Marcas que incluyen en el ADN

de su negocio —para eso se necesidad consistencia, hechos y comportamientos— la relación con la comunidad.

El devenir de los tiempos, el impacto de las tecnologías, la crisis, la permanente transformación en la que vivimos nos ha llevado a recuperar el valor social de la empresa y a requerir el reconocimiento social como una de las estrategias prioritarias de las compañías.

Y eso se consigue con transparencia, cercanía, liderazgo, compromiso e impacto, que pueda ser conocido, compartido y mejorado por todos y gestionado-medido.

Las empresas pueden y deben ser la punta de lanza del cambio y si somos capaces de aprovechar esta oportunidad conseguiremos la confianza y el reconocimiento de nuestros clientes y otros grupos de interés, porque de forma creciente la sociedad —y las nuevas generaciones— está dispuesta a que las marcas formen parte de su vida, a compartir ideas y construir de forma conjunta.

En Bankia recientemente hemos revisitado nuestra estrategia de ‘gestión responsable', que hemos fundamentado en cuatro pilares: excelente gobierno corporativo, equipos comprometidos, clientes satisfechos y la aportación y el compromiso de la entidad con la sociedad española. Porque estamos convencidos de que para que los resultados financieros sean sostenibles, debemos conseguirlos con una atención excelente a todos los grupos de interés y que este modelo de gestión —y solo así— debe conducirnos al liderazgo en términos de eficiencia, rentabilidad y solvencia.

ES RESPONSABILIDAD DE TODOS

BERNARDO CRUZA MARTOS
Responsable de RSE de El Corte Inglés

En un mundo en transformación, las personas reclaman su sitio. Vivimos un tiempo de cambio, en el que la revolución digital transforma de modo acelerado la vida de las personas. Nunca antes de una generación a otra se había producido tal salto en cómo las personas acceden a la información, cómo se relacionan, cómo se comunican, qué valores comparten…

La hipertransparencia resultante del uso masivo de las redes sociales ha devuelto el protagonismo a las personas, que vuelven a situarse en el centro de atención, como consecuencia de una reivindicación que encuentra su cauce de expresión por esta vía.

Las empresas, en su adaptación permanente a los cambios de la sociedad, han comprendido este cambio de paradigma y han puesto el foco en las personas que hay detrás de sus propios empleados, de sus clientes, de los consumidores o de sus proveedores. Las personas en su entorno, en la sociedad que conforman y en el medioambiente que les rodea. Son así las personas quienes transforman las empresas que a su vez son motor de cambio permanente de la vida de las personas.

Pudiera parecer así que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es algo nuevo que se ha incubado en los laboratorios del marketing moderno, como una moda pasajera más. Sin embargo, esta responsabilidad social de las empresas ha existido desde sus orígenes, en la medida en que las empresas tienen una función intrínsecamente social a través, en primer lugar, de la creación de empleo (¡qué mayor responsabilidad social que esa!), de la generación de riqueza para la sociedad y de su aportación al progreso y desarrollo de las naciones.

La RSE pues, ha existido siempre, pero no se le llamaba así e iba adquiriendo distintas formas en su contribución al bien común: devolver a la sociedad lo que de ésta se ha recibido… filantropía… mecenazgo… De hecho, eso es lo que conoce la mayor parte de la gente, que ignora por completo qué es eso de la RSE…

¿Qué constituye pues el hecho diferencial reciente? Las empresas han sistematizado el diálogo y las relaciones con sus grupos de interés atendiendo a sus inquietudes más relevantes (la *materialidad*), y éstos a su vez se han dado cuenta de la capacidad transformadora de las empresas y de cómo pueden influir en ellas.

Comportamiento y Negocio responsables

Sin embargo, la percepción de la sociedad no siempre es positiva. Una serie de factores —crisis económica con el consiguiente desempleo, casos de corrupción, escándalos de diversa índole— han contribuido a extender la desconfianza de los ciudadanos en las empresas, y para hacer frente a esta desconfianza han exigido transparencia. Surge así la visión de la RSE como mecanismo de *autodefensa* y de mitigación de riesgos.

En paralelo, como reflejo igualmente de esa desconfianza, quienes tienen la capacidad de legislar, empiezan a hacerlo imponiendo nuevas exigencias a las empresas.

En respuesta, se formaliza la figura del responsable u órgano de cumplimiento normativo que se encuentra con un cuerpo creciente de legislación que obliga a las empresas a reportar sobre determinadas cuestiones: medioambiente, remuneración del Consejo, diversidad, derechos humanos…

Así, mientras la función de cumplimiento se centra en los riesgos derivados de no respetar la llamada «hard law», la función de RSE se focaliza en las buenas prácticas que van más allá de lo estrictamente obligatorio y que encuentran asimismo un soporte cada más amplio en la llamada «soft law», dándose la circunstancia cada vez más frecuente de que lo que hoy es «soft» mañana puede convertirse en «hard».

Al mismo tiempo, la globalización ha puesto el foco en cómo hacen negocio y cómo generan sus beneficios las grandes empresas. El aumento del comercio transnacional ha permitido generar millones de puestos de trabajo en países emergentes. La creación de cadenas globales de suministro ha facilitado el acceso a la economía formal a millones de trabajadores en todo el mundo, sacándolos de la economía sumergida. La incipiente industrialización en muchos países, fruto en gran medida del desarrollo del sector textil, ha posibilitado la entrada en el mundo laboral a millones de mujeres en sociedades y culturas donde se han visto discriminadas y sin acceso a la educación.

Sin embargo, este proceso también ha tenido aspectos negativos. Medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales han denunciado malas prácticas de empresas, sobre todo en países emergentes, que han contribuido a extender una percepción negativa de la actuación de las grandes multinacionales —las de más visibilidad— dando a entender con frecuencia que obtienen pingües beneficios de la explotación de los trabajadores y de la violación de derechos humanos.

De esta manera, muchas empresas han empezado a hacer suyos los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales y los convenios fundamentales de la OIT. Algunos países, como el Reino Unido, han dado ya un paso más en su nivel de exigencia con la *Modern Slavery Act*, y sobre todo a nivel europeo aumentan las iniciativas que exigen transparencia y trazabilidad.

La adopción de códigos éticos y de conducta y el desarrollo de buenas prácticas en todos los ámbitos de actuación de la empresa, han recalcado el mensaje del comportamiento y negocio responsables, empezando desde dentro —con los empleados— y extendiéndose hacia fuera, hacia clientes, accionistas, proveedores, sociedad en general y medio ambiente, con información cada vez más transparente sobre las buenas prácticas financieras, contables y de fiscalidad responsable.

Son fundamentalmente los países más avanzados de Europa los abanderados de este movimiento. Por eso, en este entorno no resulta comprensible que una economía como la española

siga manteniendo altos niveles de economía informal o sumergida, que es fuente de fraude y de violación de derechos humanos y laborales fundamentales. Si en Europa se dan bolsas de economía informal, aún se dan en mucha mayor medida en los países emergentes, donde llegan a alcanzar tasas superiores al 70%.

Corresponde a los Estados facilitar un entorno a las empresas que facilite la transición de una economía informal a una formal como el marco que permite un trabajo digno. Así lo ha recogido la Organización Internacional del Trabajo en sus Conferencias Internacionales de los años 2015 (Transición de una economía informal a formal) y 2016 (Trabajo Decente en las cadenas globales de suministro).

Por su lado las empresas, fundamentalmente a través del control de su cadena de suministro, pueden y tienen que contribuir a la eliminación progresiva de las bolsas de economía sumergida tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, también es cierto que se sobrevalora la capacidad de las empresas de acabar de forma individual con estas malas prácticas de la economía sumergida. Su erradicación requiere de un esfuerzo conjunto de todos: administraciones, empresas, consumidores y organizaciones de la sociedad civil, como la premisa fundamental para un negocio responsable y respetuoso con todos los derechos y deberes.

La crisis económica de los últimos años ha llevado fundamentalmente a muchas PYMES y micro-empresas a prácticas que bordean la legalidad para evitar la quiebra. En muchos, casos eso sólo se ha conseguido con un sacrificio por parte de los trabajadores, que han visto deterioradas sus condiciones salariales y laborales y sus beneficios sociales, convirtiendo a amplios sectores en vulnerables, con mayor incidencia en jóvenes y mujeres.

¿Y EL CONSUMIDOR?

Los consumidores son sin lugar a dudas parte esencial de la ecuación, en la medida en que mueven el mercado con sus decisiones de cada día. Se habla mucho de consumo responsable. Quienes tienen que estirar casi milagrosamente su nómina o pensión hasta final de mes, saben lo que es consumir responsablemente. Por eso no puede demonizarse el consumo, dado que viene a satisfacer necesidades primarias de las personas, de una u otra índole. En cambio, sí es tarea de las empresas que su oferta sea cada vez más sostenible, y que los consumidores apuesten por ello en uso de su libertad de elección. Así por ejemplo, vemos cómo crece la demanda de productos de alimentación bio y ecológicos, pero no deja de ser aún minoritaria en un mercado en el que el precio sigue marcando la pauta.

En este punto, es preciso detenerse un momento en la mentalidad *low cost* que ha cambiado los hábitos de los consumidores, facilitada en parte por la irrupción de nuevas tecnologías, que han instalado en muchos la mentalidad del «*todo gratis*». Lamentablemente son muchos los que no se preguntan qué hay detrás de algunos precios que, en clara competencia desleal, esconden situaciones de fraude o desencadenan una espiral de deterioro de condiciones laborales que a la postre generan un mayor empobrecimiento.

Es necesario pues hacer una reflexión sobre nuestra propia ética como personas y nuestros propios hábitos de vida y de consumo, y cómo trasladamos esas pautas de comportamiento a las empresas.

El papel de las administraciones y las instituciones

Quienes tienen la capacidad normativa tienen en sus manos muchos de los resortes para cambiar las cosas. Las administraciones también son consumidoras de bienes y servicios y durante los años de la reciente crisis económica, sus licitaciones de contratación se han basado en el precio puro y duro, sin tener en cuenta en la mayoría de los casos otras consideraciones sobre la sostenibilidad social y ambiental. Con la reciente Ley de Contratación Pública, estas cláusulas empiezan a incorporarse poco a poco en las licitaciones y son importantes para que todos los que concurran puedan hacerlo en igualdad de condiciones y se tenga en cuenta el valor añadido que aportan las empresas socialmente responsables. Desde este punto de vista, el concepto de *diligencia debida* también debiera ser exigible a las distintas administraciones.

La Unión Europea cuenta desde 2014 con una directiva sobre contratación pública que establece criterios de responsabilidad y sostenibilidad. Además, ha pedido a todos los gobiernos que la integran, la puesta en marcha de planes de acción sobre empresas y derechos humanos. El gobierno español ha aprobado el suyo en julio de 2017.

Naciones Unidas, a través de sus distintas agencias, la OCDE o la Organización Internacional del Trabajo, publican guías, recomendaciones y convenios que pasan a ser vinculantes cuando se incorporan a las legislaciones nacionales. Por tanto los mecanismos existen, pero la clave está en su ejecución, dado que muchos países con una gobernanza débil son incapaces de ponerlos en marcha.

La Unión Europea, a través de sus acuerdos comerciales con países terceros cuenta con instrumentos para que las cláusulas sociales y medioambientales sean una exigencia. El comercio internacional tiene que ser sostenible o sencillamente no será.

La falta de recursos —o a veces de voluntad— ha hecho que en múltiples ocasiones las empresas hayan tenido que asumir funciones que corresponden claramente a los gobiernos. Quizás el ejemplo reciente más claro es el del *Accord* para la seguridad de las fábricas textiles de Bangladesh, por el que más de 200 empresas internacionales han asumido la inspección técnica y de seguridad de las fábricas que subcontratan en ese país.

Desde hace dos décadas son muchas las empresas responsables que realizan auditorías sociales a sus proveedores para verificar que en ellos se respetan derechos humanos y condiciones laborales y medioambientales. Son numerosas las iniciativas y certificaciones que han puesto en marcha para demostrar su actuación sostenible y responsable.

Probablemente muchas de esas auditorías y certificaciones no serían necesarias si las administraciones y Estados aportasen los recursos necesarios a la inspección laboral, o de otro tipo, para hacer frente a todas las bolsas de trabajo informal, fraude y delitos contra el medioambiente.

Sin embargo, no caben solo medidas coercitivas a través de la inspección o la sanción, sino sobre todo de incentivación y flexibilización que permitiesen aflorar la economía sumergida y facilitaran su transición hacia una economía formal.

Innovación y revolución tecnológica

Una de las funciones de la responsabilidad social en las empresas es retar permanentemente a las organizaciones a ir más allá. Con su enfoque transversal promueve una cultura corporativa de creatividad e innovación en muchísimos ámbitos.

La revolución tecnológica no ha hecho más que empezar. Los próximos decenios pueden generar una transformación social impensable a día de hoy. A través de numerosas iniciativas se intenta anticipar y conformar ese futuro. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, con el horizonte de 2030, son un claro ejemplo de ello, e intentan que las empresas sean una de las claves para su éxito. La OIT, con motivo de su próximo centenario en 2019, ha lanzado un movimiento de reflexión centrado en *El Futuro del Trabajo*.

Estamos viendo cómo las nuevas tecnologías revolucionan cada día un sector productivo o un entorno laboral. El cambio genera tensión, incertidumbre, pero también oportunidades.

Nuevos avances tecnológicos, como el incipiente *blockchain,* las tecnologías móviles o nuevas soluciones en microbiología pueden ser la clave para avanzar en trazabilidad y transparencia de las cadenas mundiales de suministro, pero también en tantos otros ámbitos de la sostenibilidad como producción, agricultura o bienestar animal, por citar unos pocos.

La innovación a través de convenios público-privados puede desempeñar igualmente un papel destacado para la integración de la RSE en el ámbito de la cooperación internacional, la ayuda al desarrollo y el fomento de la economía social.

En definitiva, todos debemos ser conscientes de que sostenibilidad es competitividad, porque en el largo plazo no puede ser de otra manera. Los recursos del planeta son limitados y tenemos la responsabilidad de preservarlos y mejorarlos para las futuras generaciones, que además se van a encontrar una presión demográfica mucho mayor.

LA RSC COMO PILAR DE LA NUEVA DEFINICIÓN DE ÉXITO EMPRESARIAL

MIGUEL GARCÍA LAMIGUEIRO
Director de Comunicación en DKV Seguros

En los últimos años hemos visto cómo la crisis ayudó a aflorar y poner de relieve problemas que en momentos de prosperidad quedaban atenuados. En esos momentos, de crisis económica, pero también de crisis de confianza (en las instituciones, las empresas, la política…) vimos cómo aumentó la demanda de transparencia y, por qué no admitirlo, la necesidad, por parte de las empresas, de recuperar la confianza de la ciudadanía haciendo sus actividades de manera diferente, mejor para el conjunto de la sociedad.

La RSC, por tanto, tiene mucho que decir en este proceso porque lo que legitima la existencia misma de las empresas responsables es la creación de riqueza, más allá del beneficio económico.

Como todo y todos, la RSC se ha ido transformando para adaptarse a las nuevas circunstancias. El mismo término parece que cae en desuso, dando paso a otros como «innovación social», «empresa responsable», «gestión ética», «sostenibilidad»…

En los últimos tiempos se ha abierto paso una nueva concepción de la RSC basada en el espíritu *win-win*: gana la sociedad, gana la empresa. La visión de la RSC centrada solamente en el concepto de «devolver a la sociedad parte de lo que nos ha dado», de tratar de forjar una buena reputación gracias a las muestras de solidaridad de las empresas, ha quedado obsoleta y comienza, incluso, a ser cuestionada por los consumidores más exigentes y solidarios.

Según el estudio «La RSC y su impacto en el consumidor en el ámbito global», elaborado por la consultora Kreab & Gavin Anderson y Echo Research, el 93% de los consumidores asegura que las compañías tendrían que ir más allá de los estándares mínimos exigidos por la ley con el fin de actuar de manera responsable y abordar cuestiones sociales y medioambientales.

La empresa puede ser un agente transformador de la sociedad. Para ello, previamente, ha de haber una reflexión acerca de qué pretende aportar la responsabilidad empresarial para que verdaderamente pueda crear valor, para la sociedad y para la empresa misma.

Del mismo modo, hay que entender los retos sociales y medioambientales como generadores de oportunidades de crecimiento para el negocio.

En España, por ejemplo, nos enfrentamos a grandes retos sociales como el envejecimiento y el desempleo. En 2050, nuestro país será el tercer país con mayor tasa de envejecimiento del mundo, lo que, en consecuencia, provocará un incremento de la demanda de servicios vinculados a la salud, especialmente relacionados con la dependencia y la discapacidad. Unos retos que, sin duda, pueden convertirse en oportunidades para empresas de sectores vinculados a la salud y el bienestar, como DKV.

De hecho, la responsabilidad empresarial que realmente aporta valor es la que se integra en el *core business* de la organización y actúa como una palanca de innovación para la empresa: permite descubrir nuevos segmentos de mercado, reducir costes, diferenciarse de la competencia y fidelizar clientes.

La RSC ha de estar, por tanto, integrada en el negocio. Porque lo pide el consumidor y porque a la empresa le conviene. A menudo hemos visto que cuando se han de tomar decisiones para la supervivencia del negocio, las áreas con un impacto a medio o largo plazo —como la RSC— se acaban viendo afectadas, sufriendo una severa reducción del presupuesto o incluso su desaparición. Un error que por frecuente no deja de resultar llamativo porque supone menospreciar su potencialidad, ya que la RSC plantea retos y permite descubrir nuevos segmentos de mercado, reducir costes, diferenciarse de la competencia y fidelizar clientes, lo que, sin duda, contribuye a la supervivencia futura de la compañía.

La competitividad, la creación de valor compartido y la transparencia son, en la actualidad, elementos prioritarios en la estrategia de responsabilidad social de las empresas, y que, a su vez, tienen su reflejo en las estrategias tanto de la Unión Europea, como en la lanzada en España recientemente.

La innovación responsable con productos sostenibles, la gestión de los impactos en el medioambiente, la transparencia y el buen gobierno contra la corrupción, así como las alianzas e implicación de los grupos de interés en el negocio son los pilares sobre los que se asienta la responsabilidad del futuro.

Estas tendencias se traducen en las distintas formas que tienen las empresas de crear valor económico a la vez que crean valor social: revisando productos y mercados, redefiniendo la productividad en todos sus procesos aprovechando las sinergias para hacerlos más eficientes, y construyendo núcleos de apoyo al sector en torno a las instalaciones de la empresa.

Estas tendencias en responsabilidad social constituyen una tendencia global y resulta decisivo el papel de los directivos de las empresas para impulsarlas. Por un lado, porque las empresas que quieran crecer de manera sostenible deben saber gestionar las expectativas de sus grupos de interés, actuales y futuros; por otro, porque el accionista, el directivo, es también un grupo de interés por sí mismo ya que la responsabilidad empresarial, para ser responsable verdaderamente, ha de contribuir a desarrollar los objetivos estratégicos de la organización.

Un liderazgo que haga permeabilizar la comprensión de esta materia a toda la organización, de principio a fin, resulta clave. La responsabilidad empresarial ha de ser un proyecto transversal en el que estén implicados activamente todos los miembros, y que impregne la actividad de la compañía. En este escenario, la cultura de empresa abierta y la necesidad de contar con equipos de alto rendimiento cobran mayor importancia aún, ya que se requiere un espacio fluido, sin silos, donde puedan aflorar la creatividad y los planteamientos disruptivos.

En DKV Seguros intentamos crear valor compartiendo nuestra relación con grupos de interés y lo hacemos tratando de incrementar el bienestar y satisfacción de nuestros colaboradores; gestionando el negocio y la oferta de nuestros productos y servicios de forma responsable; superando las expectativas desde el diálogo abierto y la innovación social; y fomentando la confianza a través de la consolidación de una reputación que nos permita dar a conocer cómo aplicamos nuestros valores corporativos.

El mejor indicador de éxito es poder demostrar que todos los grupos de interés están satisfechos de su relación con la compañía. El libro «20 años esforzándonos por un mundo más saludable» recoge los datos de los principales proyectos que hemos desarrollado a lo largo de estas dos décadas. En 1998 empezamos ofreciendo a los empleados la posibilidad de recaudar fondos para los damni-

ficados por el Huracán Mitch, en Centroamérica, pero es en el año 2000 cuando nos aventuramos a poner en marcha un proyecto complejo y apasionante como la Fundación Integralia DKV, que suponía dar una oportunidad de formarse y acceder al mercado laboral a personas con discapacidad que podían aportar su experiencia y empatía en la atención telefónica a nuestros clientes.

Por aquel entonces iniciamos también dos colaboraciones que hemos mantenido hasta hoy: con Intermón Oxfam y con Gervasio Sánchez. Con Intermón hemos trabajado de la mano para atender a los damnificados por catástrofes naturales, y hemos desarrollado proyectos de microseguros, de cooperación al desarrollo, de comercio justo y de patrocinio, como el Trailwalker. Con Gervasio Sánchez hemos acompañado y visto crecer a los protagonistas de «Vidas Minadas».

La puesta en marcha del primer grupo de voluntariado de la empresa y de un proyecto de microseguros en Ecuador, en el que participamos varios directivos, o las primeras plantaciones de árboles en Lleida, además de para consolidar la responsabilidad social en la organización, sirvió para implicar a los empleados y reforzar el orgullo de pertenencia.

Con el tiempo, la RSE se ha ido convirtiendo en un eje principal de la compañía. En estos años, hemos llegado a dar apoyo a 200 entidades, con un total de más de 8 millones de euros en donaciones y casi 1 millón de beneficiarios. Hemos desarrollado proyectos directamente vinculados al negocio, como el pionero programa Lenguaje Claro, ahora asumido por todo el sector a través de una iniciativa de la patronal, Unespa, o programas de innovación responsable en productos, como las garantía de no cancelación de póliza incluida en todos nuestros productos, o el sistema de gestión ética.

Además, hemos intentado gestionar las expectativas éticas sociales y medioambientales de empleados, proveedores, clientes y sociedad en general. En este sentido, hemos sido pioneros en gestión medioambiental —somos empresa CeroCO2 desde hace 10 años— y en concienciación, gracias a la labor realizada también desde hace más de una década con las publicaciones del Observatorio de Salud y Medioambiente.

Algunas de las claves para conseguirlo han sido escuchar y fomentar el diálogo con todos nuestros grupos de interés, crear valor para la sociedad y para la empresa.

Seguimos adelante con estos proyectos y otros nuevos para afrontar los retos que plantean la salud digital, la ciberseguridad y la cada vez mayor exigencia de transparencia y de innovación responsable, en una fase ya más madura en la que hemos dado el salto al concepto de Negocio Responsable, involucrando a toda la organización en la gestión de la sostenibilidad empresarial.

Como vemos, asistimos, pues, a una transformación de la responsabilidad empresarial en la que la empresa se esfuerza por implicar a todos sus grupos de interés en la tarea de alcanzar un alto nivel de cohesión y por hacer frente a los grandes retos de presente y de futuro.

Ahora, lo que se exige a las empresas para volver a confiar en ellas es que sean capaces de legitimar su existencia y por eso han de revisar la definición misma de éxito empresarial.

Estamos seguros de que en los próximos años hablaremos más de hacer bien las cosas que de hacer cosas buenas. Porque ya no se trata solamente de ser solidarios, sino de crear valor en aquello que mejor sabemos hacer.

Una empresa sostenible que se esfuerza con todos los miembros de la sociedad para alcanzar un alto nivel de cohesión y que permita hacer frente a los grandes retos de presente y de futuro.

Para lograrlo, contar con unos directivos fuertes, comprometidos con la sociedad y concienciados del valor empresarial de la responsabilidad es condición necesaria, pero no suficiente, sino que todos aquellos que forman parte del proyecto han de caminar en la misma dirección y compartir el sueño.

10 AÑOS DESDE LA CRISIS FINANCIERA

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco
IE Business School. Decano de Ordenación Académica

En el momento álgido de la crisis financiera de agosto de 2008 estaba revisando las últimas correcciones de mi libro: «Hacia la empresa razonable». Libro que presenté posteriormente en noviembre de 2008, en el Aula Magna del IE, con la participación de Ramón Jáuregui como prologuista y ponente.

Carlos Mas, que entonces era presidente de PwC, presidía la mesa del auditorio y al final de las intervenciones, justo antes de acabar el acto, me preguntó ante la audiencia si la crisis había afectado de alguna manera a la línea argumental del libro. Evidentemente el libro había sido escrito en los momentos de «vino y rosas» de los años anteriores. Sin embargo, respondí que, si bien la crisis no había producido un cambio sustancial en la línea argumental, lo que sí había cambiado era mi valoración de la velocidad de avance de la integración de la RSC en las compañías. Debido a la crisis, probablemente se produciría una ralentización del proceso de «compra» de la RSC por parte de las empresas, cuestión que no había sido recogida en mi libro.

Hoy, 10 años después, me pregunto si también respondería lo mismo y si mis valoraciones de entonces habían sido acertadas.

La respuesta sigue siendo que básicamente no ha cambiado la línea argumental del libro, pero sí debo reconocer que mi valoración sobre el énfasis de uno de los vectores que podrían impulsar la RSC, sí ha cambiado. No valoré acertadamente el impacto que podría tener uno de los agentes al que en su momento di una importancia secundaria.

Mi opinión era que los inversores, condicionados por la opinión de los analistas y gestores de inversión, no iban a tener un papel relevante en el impulso de la RSC. Los analistas, como buenos agentes racionales, tendrían en cuenta los parámetros de la RSC sólo cuando vieran claro que su impacto podría ser «material»[1] para los resultados de las empresas. Entonces los tendrían en cuenta en sus conclusiones y recomendaciones de inversión. Razonaba que no les iba a suponer un gran esfuerzo adaptarse a este cambio, ya que no se trataba de que tuvieran

[1] Desde el punto de vista de un inversor, un factor es «material» cuando puede tener un efecto apreciable sobre los resultados financieros de la empresa o de su nivel de riesgo, y que, por tanto, puede alterar la decisión de invertir o desinvertir en la compañía.

que introducir un enfoque «moral» en sus fórmulas de valoración, sino que únicamente tendrían que valorar el efecto económico de más parámetros de los que consideraban habitualmente. Por supuesto, siempre que se demostraran ajustados a la realidad que podían observar objetivamente.

¿QUÉ HA OCURRIDO EN ESTOS AÑOS PARA QUE SU PAPEL SEA MÁS RELEVANTE DE LO QUE PENSABA?

Podemos agrupar los hechos dentro de dos grandes apartados: 1) el aumento de la Inversión Socialmente Responsable; y, 2) el esfuerzo del regulador para incrementar el nivel de transparencia de la cadena de valor de la inversión, desde el ahorrador final hasta la empresa en que se invierte.

La Inversión Socialmente Responsable (ISR)

La ISR ha crecido sustancialmente en estos años, mucho más de lo que hasta ese año 2008 había crecido. La hipótesis que se utilizaba para valorar su crecimiento, se basaba en la premisa de que eran inversores particulares que, aunque crecían, estaban muy limitados en cuanto al número. Esto era debido a la percepción generalizada de que la ISR suponía un «lucro cesante», que asumía el inversor por sus convicciones filantrópicas. Evidentemente, el ahorrador medio mantenía un criterio de máxima rentabilidad, dentro de un determinado riesgo, como previsión de un futuro incierto. Con esta lógica, los inversores institucionales, que recogían sus ahorros ofreciéndoles productos financieros en los que invertir, entendían así su deber fiduciario y se lo trasladaban al gestor de inversión, quien invertía con esa visión de rentabilidad. Más adelante, en el segundo apartado de explicaciones, haré unos comentarios que complementan de una manera relevante la visión algo simplista que expongo en este apartado.

Muy sucintamente, añado los cambios más destacables que han contribuido recientemente al sorprendente aumento de la ISR.

a) El tema medioambiental ha tenido un gran impacto en la opinión pública (con un menor efecto en el comportamiento de los ciudadanos), quien ha aumentado su valoración del riesgo que supone el cambio climático. Los Acuerdos de París de 2015, junto con los resultados contrastables del efecto del cambio climático, han hecho considerar de alto riesgo algunos sectores, desplazándose la inversión a empresas situadas en sectores más sostenibles.
b) La consideración de los intangibles, en especial la reputación, para determinar el valor de una empresa, ha experimentado un aumento sustancial en la ponderación que hacen los analistas. Muchos de los temas ASG (Ambientales, Sociales y de buen Gobierno), son factores que tendrán su efecto a través de la reputación —y aunque sea a medio/largo plazo— alterarán el valor de algunas empresas, a favor de las empresas que tengan un reconocimiento de su RSC.
c) En muchos casos, los inversores institucionales, —compañías de seguros y fondos de pensiones— son inversores de largo plazo para hacer frente a unas responsabilidades en el futuro; por tanto, estos inversores son sensibles a temas ASG y como tales sus inversiones se incluyen dentro de la clasificación de ISR.

El aumento de la transparencia

He de reconocer que mi visión de la «cadena de valor» de la inversión desde el ahorrador final hasta la empresa sujeto de la inversión, era bastante simple. Mi valoración de la capacidad de impulsar la RSC por parte del «inversor», se fundamentaba en el peso que les daba a unos gestores de activos (asset managers), que estaban retribuidos con incentivos cortoplacistas. Su bonus estaba determinado por sus resultados a la hora de «batir» sus índices de referencia, con una periodicidad trimestral. Evidentemente este mecanismo de incentivos produce comportamientos a muy corto plazo (y muchas veces tendentes a asumir un elevado riesgo, como se pudo constatar en la crisis financiera del 2018).

A esta línea de argumentos, añadía que el «free-float»[2] de las grandes compañías —dependiendo del mercado financiero— era muy elevado (el 100% en muchos casos en Estados Unidos) y que los inversores institucionales —propietarios de esas acciones—, sin embargo, no ejercían la capacidad de influencia que les daba su propiedad. Es decir, se limitaban a «votar con los pies», comprando o vendiendo la acción de la compañía, pero sin influir en su gestión. No entraban a formar parte en el Consejo de Administración, aunque su participación en el capital así lo aconsejase; ni ejecutaban su voto en la Junta General de Accionistas.

En mi libro, al hacer una valoración de las empresas del IBEX para encontrar evidencias que corroborasen mis apreciaciones, observaba que aquellas empresas en las que existía un porcentaje relevante del capital en manos de unas familias habían hecho apuestas decididas por la Sostenibilidad. Argumentaba que si los gestores de esas empresas apostaban por la RSC, se debía tener en cuenta, además de los factores competitivos —que estaban muy condicionados por las características del sector donde competían—, los factores de convicción personal se podían apoyar en su capacidad de control para mantener esa posición frente a una visión cortoplacista de los analistas. Mi observación era que, en principio, aquellas empresas que tenían un alto nivel de free-float, les era más difícil hacer una apuesta decidida por la Sostenibilidad.

Como descargo de mi «algo simple» valoración de los mecanismos de inversión, se puede considerar que era una percepción generalizada, ya que recientemente se han producido una serie de iniciativas de los reguladores para clarificarlo. Los principales reguladores de los mercados financieros han establecido medidas para que la «caja negra» de la cadena de valor de la financiación sea más trasparente y se pueda reconocer valor, allí donde lo haya; así como poner de relieve las situaciones en las que la falta de transparencia daba pie a que determinados agentes intermedios se aprovechasen de la opacidad acosta de los ahorradores finales.

Voy a destacar tres iniciativas, que por la importancia de los mercados a los que afecta, han supuesto ya, y van a suponer en el futuro, cambios importantes: El Informe Kay en el Reino Unido; la reconsideración del funcionamiento de los mercados financieros por parte de la SEC americana; y el Plan de Acción para las finanzas Sostenibles de la Comisión Europea.

El Informe Kay, presentado en el 2012, partía de un hecho incontestable: en el año 2010, sólo el 11,5% de las acciones de empresas del Reino Unido estaban en posesión directa de los individuos, mientras que a principios de los 60, la cifra era el 54%. Este cambio hacía temer

[2] Porcentaje del capital que se negocia libremente en el mercado financiero, que no forma parte del capital de los posibles accionistas de referencia/control.

que el carácter del propietario que se preocupa de sus activos, se estaba diluyendo entre la «mayoría silenciosa», que no actuaba poniendo en cuestión las decisiones de los directivos de la empresa. Las propuestas del informe que todavía están teniendo impacto en la supervisión de los mercados, se centraban fundamentalmente en la transparencia y en la identificación de los perversos incentivos que beneficiaban a los intermediarios, en contra de los intereses de los ahorradores finales.

El actual Presidente de la SEC[3], Jay Clyton, está sometiendo a revisión en este otoño de 2018 el funcionamiento del mercado, en lo que se refiere a la capacidad de influencia de los inversores sobre las empresas, a través de los mecanismos de comunicación y votación en las Juntas Generales de Accionistas. La opacidad y las barreras existentes para influir sobre las decisiones de las empresas en su perspectiva del largo plazo (y no sólo acciones, como por ejemplo, aumentar el valor de la acción a través de compras para autocartera para elevar así la cotización cuando la retribución variable está condicionada por ese valor). Los datos de la comunicación entre accionistas y empresa son esclarecedores del aumento de la tendencia. En el 2010, sólo un 10% de las empresas del S&P 500, informaban de la existencia de actuación en este sentido. En el 2017, el 72% lo hacían.

Sin embargo, existe un problema de fondo que la Comisión Europea trata de resolver con el Plan Financiero que ha presentado en marzo de 2018, en el que se destaca la necesidad de que exista una taxonomía precisa para determinar si las inversiones catalogadas como «verdes» cumplen con unos estándares determinados. El cumplimiento con el estándar implica la obtención de una «etiqueta» que esclarecerá muchas inversiones supuestamente «verdes», además de dar confianza a los inversores cuando inviertan en aquellas que sí hayan obtenido esa etiqueta.

La conclusión que se puede extraer —y que ya se apuntaba en el libro— es que el papel del regulador es muy relevante y cada vez más, estableciendo: principios, recomendaciones —dentro del esquema: «cumple o explica»— y estándares, en lugar de fijar normas detalladas de obligatorio cumplimiento. Es el mercado —los ahorradores— quien, con conocimiento, deben tomar decisiones en línea con sus intereses.

De nuevo Adam Smith

Finalmente, me gustaría hacer referencia a una cuestión que en las últimas páginas del libro planteaba. Adam Smith en su obra: «Teoría de los sentimientos morales» (1759), observaba que la corrupción de los sentimientos morales era debida en gran parte a la tendencia general a admirar «a los ricos y a los grandes», junto con el menosprecio hacia los «de pobre y mediocre condición». No parece que tuviera mucha confianza en la ejemplaridad de «los ricos y los grandes». En su reconocida obra posterior, «La riqueza de las Naciones» (1776), Adam Smith situaría como mecanismo equilibrador del mercado el comportamiento de los «panaderos y cerveceros»… siguiendo su «propio interés». Evidentemente, en esa época los retos ambientales que percibimos hoy, no tenían ninguna relevancia y por ello, el largo plazo tenía muy poco espacio en los argumentos de «La riqueza de las Naciones». ¿Podríamos unir estas dos afirmaciones, que estaban muy separadas en el tiempo, para analizar la situación actual?

[3] La Securities and Exchange Commission, de Estados Unidos.

Trasladándonos al entorno empresarial, ¿por qué van a actuar las empresas «ricas y grandes» con una motivación moral? Hay dos factores que parece que lo pueden hacer posible: el aumento del nivel exigido de transparencia al que se ven obligadas las compañías —reforzado por la libertad de las comunicaciones mediante internet— y la creciente madurez de la sociedad de los países desarrollados, donde estas empresas venden la mayoría de sus productos o servicios. Por tanto, sin entrar en el debate de si es por el interés o por la obligación moral, en mi libro de 2008 apuntaba que la tendencia era clara a favor de la integración de la RSC en las compañías, pero me preocupaba si el proceso se podría frenar de alguna manera. En la página 123 observaba:

> «El que los "ricos y grandes" que conocemos hoy, no sean los "ricos y grandes" de mañana, y éstos no tengan ni ese nivel de transparencia, ni en la sociedad en que desarrollan la mayoría de sus actividades tengan esa madurez. Entonces la empresa "razonable" que parece que se está desarrollando en las economías avanzadas, ante esa amenaza —real o potencial—, vuelva a ser "racional" para sobrevivir, manteniendo su poder en el sistema económico mundial. Y, en consecuencia, esa disposición natural a admirarles haga rectificar lo andado al resto de las compañías».

Me estaba refiriendo a la escasa importancia que el tema medioambiental tenía en 2008 en países emergentes como China e India. Afortunadamente, hoy China es uno de los líderes medioambientales, por lo que este escenario no parece que vaya a producirse.

Finalizaba el libro con una frase optimista: «Los bárbaros produjeron la caída del imperio romano, pero posteriormente adoptaron sus leyes». No parece que China esté adoptando todas las leyes, me refiero las de democracia, pero las relativas a la Sostenibilidad sí parece que están siendo aplicadas recientemente en su espectacular desarrollo.

¿HACIA DÓNDE VA LA GESTIÓN RESPONSABLE?

Francisco Hevia Obras
Presidente de la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social (DIRSE)
Director Senior en Llorente & Cuenca
Consejero en Grupo José María y en Alma de Carraovejas

La RSC ha llegado para quedarse. Ha llegado para quedarse porque así lo demandamos los clientes, consumidores, usuarios y sociedad en general. No se imaginaba Michael Porter hasta dónde llegaría su modelo de creación de valor compartido, que hoy día es la hoja de ruta de muchas grandes empresas. Si bien, es cierto que el planteamiento inicial ha evolucionado adaptándose a las necesidades de cada sector y a las nuevas expectativas de los grupos de interés, conformando un modelo de valor compartido y repercutido en la sociedad.

Hoy sabemos que los grupos de interés son el eje sobre el que gira todo nuestro modelo y toda nuestra actividad económica; y el éxito o fracaso dependerá de nuestra capacidad de satisfacer las expectativas de estos al mismo tiempo que las propias. El principal reto para cualquier organización consiste en saber escuchar, entendiendo el proceso de escucha como la asimilación de lo que se oye, porque luego, esos conceptos, esas temáticas y esas necesidades hay que interiorizarlas, priorizarlas, llevarlas a tu terreno y aplicarlas a la empresa. La RSC busca una empresa que no solo sea productora de bienes y servicios, sino, que tenga además un reconocimiento social por la calidad de esos bienes y servicios, por su buen hacer, por su civismo y contribución a una sociedad mejor. La transparencia y la gestión ética son, sin duda, el camino a seguir; un camino arduo, no exento de obstáculos y dificultades en el que, a veces, hay que hacer autocrítica, pero siempre con el objetivo de la mejora continua. Ser sostenibles, coherentes con nosotros mismos y gestionar nuestros impactos en la cadena de valor es la única forma de asegurar la pervivencia de nuestro negocio.

Si pensamos en grandes empresas, es fácil imaginar que el impacto de estas se multiplica por cada empleado de la misma, con lo cual, gestionar el impacto social no es algo baladí. Empresas como Walmart o McDonald's tienen en torno a dos millones de trabajadores en todo el mundo, eso supone que tienen una «población» mayor que, por ejemplo, países como Malta o Andorra, y un PIB también superior al de ambos. La actividad de estas empresas repercute en la vida de sus empleados, en las de otras empresas con las que trabajan, en las de sus proveedores, de sus consumidores o en el medio en el que operan. Es más, debido al tamaño y distribución de estas empresas, podríamos decir que tienen un impacto global ¿Por qué no minimizar este impacto? ¿Por qué no convertir impactos negativos en positivos? ¿Por qué no ganarnos el respeto de la opinión pública al mismo tiempo que hacemos negocio?

Concebimos la empresa como un ente destacado en la sociedad, y como tal, se verá afectada por los problemas sociales o beneficiada si la sociedad prospera, interiorizar este posicionamiento es una forma de atajar los riesgos propios y una forma de acercar la empresa a la sociedad, a la vez que normalizamos la denostada relación y mejoramos las connotaciones negativas que la empresa ha adquirido en el imaginario popular con mayor o menor fundamento.

La comunicación y el diálogo se antojan, pues, como elementos y nexos fundamentales para acercar posturas, para incorporar ideas y para, como hemos dicho antes, conseguir que la escucha sea un proceso bidireccional. Las empresas deben evitar caer en el error de limitar su comunicación sobre RSC al informe de sostenibilidad anual, porque generalmente es un documento arduo para la lectura por su extensión y contenido. No podemos pretender llegar al público general y a todos nuestros grupos de interés por esta única vía. El reporte es una actividad a la que no debemos renunciar, y supone un necesario ejercicio de transparencia si se realiza de acuerdo a los parámetros internacionalmente aceptados, tal y como ha sido recientemente refrendado a través de la Directiva 2014/95/UE de Divulgación de Información no Financiera, de rabiosa actualidad por su transposición a la normativa nacional.

Pero hoy en día, la comunicación corporativa, los sistemas de escucha, las oportunidades que nos brindan las redes sociales y otras iniciativas o eventos públicos pueden ayudar a cumplir con mayor profundidad la función de diálogo con nuestros grupos de interés. Siempre partiendo de una máxima muy sencilla y fácil de entender, aunque a menudo no tanto de cumplir: para comunicar primero debemos ser, y más adelante hacer. Se erige éste como requisito *sine qua non* para un auténtico, eficaz y honesto ejercicio del diálogo entre la empresa y sus públicos. Las compañías que cuenten con un modelo de empresa consolidado y adecuadamente desplegado en la organización, una sólida estrategia de negocio y un modelo de gestión eficaz —el ser, el qué hacer y el cómo hacer— recorrerán de manera armoniosa el camino del diálogo con sus grupos de interés y la consecuencia natural de este proceso: la creación de valor compartido.

Y quién es el encargado dentro de la empresa de acometer estas tareas, pues a mi modo de ver, el DIRSE, el Director de Responsabilidad Social Corporativa, ostente el apellido que ostente (Sostenibilidad, Negocio Responsable, Ética, Ciudadanía Corporativa, entre otros) y esté situado en el área o departamento que sea (Comunicación, Recursos Humanos, RR. Institucionales, etc.). Con ello no quiero decir que el DIRSE tenga que hacer directamente todas las tareas relacionadas con la RSC de la empresa, pero sí deber ser, por lo menos, un promotor de las mismas, «conectando» en palabras del profesor Josep M. Lozano (2013)[1] personas, departamentos, empresas y grupos de interés, presente y el futuro. Así pues, el DIRSE deja de ser visto cada vez más como el encargado de las memorias de responsabilidad, para pasar a ser percibido por sus compañeros como una especie de «consultor interno», una ayuda para mejorar la calidad del desempeño de la empresa con arreglo a su propósito y valores, que contribuye de esta manera a que la RSC se convierta verdaderamente en una función transversal. Sin embargo, en la Asociación de Directores de RSE no nos conformamos con eso, creemos que el DIRSE debe cumplir también un rol disruptivo, se diría cuasi trascendente, pues alguien debe encargarse de

[1] LOZANO, Josep Maria (2013): «La función directiva en la RSE». Persona, Empresa y Sociedad. http://www.josepmlozano.cat/Bloc0/PersonaEmpresaySociedad/tabid/218/EntryId/1424/La-funcion-directiva-en-la-RSE.aspx

retar permanentemente a la empresa en su máximo nivel, para que las cosas se hagan siempre responsablemente y sean cada vez más sostenible.

La urgencia de esta transición que mencionamos se debe a la multitud de retos que afrontan en la actualidad las empresas y la sociedad. Cuando aún estamos recuperándonos de la grave crisis económica mundial, que vino acompañada de una crisis de valores, ahora que parece que nos reponemos, chocamos de bruces con una crisis ecológica y de recursos. Buena parte de la población mundial no tiene acceso al agua, la pérdida de biodiversidad y el cambio de las condiciones climáticas amenazan la producción mundial de bienes de consumo. El escenario actual es poco halagüeño y nos plantea importantes retos sociales, ambientales y económicos que debemos afrontar y superar si queremos seguir siendo una sociedad como la conocemos hoy. Pero al mismo tiempo, se vislumbran grandes oportunidades de desarrollo vinculadas a la forma en la que superamos dichos retos.

Una manera de enfocar estos retos podría ser la que propuso la ONU a finales de 2015, organizando estos retos y oportunidades por temáticas, creando así los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Desde luego la gran empresa ha respondido masivamente, con mayor o menor acierto, organizándose en torno a este planteamiento y adaptando sus estrategias para contribuir positivamente a ellos. Es una manera ilustrativa de identificar tus impactos y tus contribuciones.

Al fin y al cabo, si no existiera la RSC, tendríamos que inventarla.

TENDENCIAS, IMPACTOS Y UN FUTURO BIODEGRADABLE

María Malaxechevarría
Directora General de Sostenibilidad de Endesa

A medida que nos acercamos al final de la segunda década del siglo XXI, se pone cada vez más de manifiesto una serie de fenómenos que permiten concluir que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ese concepto que a principios de siglo aparecía de forma aún incipiente en el mundo empresarial, va a ser —empieza, de hecho, a serlo ya— un elemento esencial para garantizar la supervivencia de las empresas.

En efecto, integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial no es ya una opción, sino una necesidad.

Sin pretender ser exhaustivos, analicemos algunos de esos fenómenos.

Macrotendencias

Las empresas del siglo XXI tienen que desarrollar su actividad en un entorno que se caracteriza por la confluencia de varias tendencias muy claras que entidades, como el World Business Council, vienen subrayando:

— El cambio climático está empezando a mostrar sus efectos de forma mucho más evidente; y esto ha dado lugar a que haya adquirido una relevancia aún mayor en la agenda política, empresarial y social que en décadas anteriores.

— En el ámbito demográfico, confluyen varias tendencias: entre otras, migraciones al norte de poblaciones de países del sur, concentración urbana generalizada de la población, *boom* demográfico en países en desarrollo, progresivo envejecimiento en los desarrollados, incremento de la desigualdad y de la falta de trabajo…

— Se ha producido una implosión tecnológica, marcada por el acceso cada vez más universal y asequible de las personas a una tecnología que tiene procesos de maduración cada vez menores y es compartida de forma rápida y efectiva.

— Los individuos disponen de mayor facilidad para organizarse, vigilar y plantear requerimientos a gobiernos y empresas, empoderados por ese acceso tecnológico universal y en un entorno marcado por la falta de liderazgo y debilidad de la democracia representativa.

Factores clave

Estas tendencias determinan que las empresas tengan que desarrollar su actividad en un escenario en el que la integración de los aspectos ambientales, sociales y éticos en el diseño de sus estrategias, en el despliegue de sus actividades y en su rendición de cuentas es un elemento clave.

Repasemos algunos factores que justifican esta afirmación.

Una mayor presión regulatoria

La RSE ha empezado a perder una de sus características tradicionales: la voluntariedad.

Años atrás, algunas empresas líderes comprendieron que la mejor manera de garantizar su rentabilidad a medio y largo plazo era integrar los aspectos sociales, ambientales y éticos en su estrategia y en la gestión diaria de sus negocios. Se trataba de una decisión voluntaria. Sin embargo, progresivamente, fueron apareciendo marcos de *soft law* a escala internacional que acabaron desembocando en marcos regulatorios o legales que empezaron a imponer, también progresivamente, y comenzando por las empresas de mayor dimensión o que tenían determinadas características, una serie de obligaciones respecto de la sostenibilidad.

Esto se ha convertido en una tendencia que parece imparable. En el ámbito europeo, la transposición de la Directiva sobre información no financiera y de diversidad ha implicado la aparición de un marco legislativo, en los diferentes países comunitarios, que obliga a las empresas de interés público que tienen más de 500 empleados y determinadas características económicas a informar sobre una serie de aspectos éticos, medioambientales, sociales y de su cadena de suministro cumpliendo los mismos requisitos de formulación, aprobación, depósito y publicación que se exigen para su Informe de Gestión.

En España, esta Directiva se traspuso el 24 de noviembre de 2017 mediante el Real-Decreto 18/2017. No es la única iniciativa legislativa vigente en nuestro país que está relacionada con la integración de la sostenibilidad en el corazón del negocio. Ya la Ley 31/2014, por la que se modificaba la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo, establecía que, en caso de que una empresa dispusiera de política de sostenibilidad, esta tenía que ser aprobada por el Consejo de Administración de la Sociedad; y el Nuevo Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas asignaba un amplio conjunto de funciones relacionadas con la sostenibilidad al Consejo o a sus órganos.

Es previsible que esta tendencia se siga acentuando en un futuro próximo; y su impacto en la gestión de las empresas es evidente, puesto que estas se verán cada vez más obligadas a integrar la sostenibilidad en todos los niveles de gestión y reporte.

Incremento de la inversión socialmente responsable, con especial foco en el cambio climático

A lo largo de los últimos años, una serie de factores reflejaban la creciente importancia que la comunidad financiera estaba dando a la gestión sostenible, en general, y a la gestión de los riesgos y oportunidades derivados del cambio climático, en particular, a la hora de decidir en qué empresas invertir.

Se había producido un incremento continuo de los fondos de inversión socialmente responsable en todas sus categorías, incluyendo los temáticos —y, dentro de ellos, los ligados a cambio

climático—, tanto en número como en importe del capital gestionado; los fondos generalistas empezaban a integrar información no financiera en sus criterios de inversión ;se habían iniciado las emisiones de «bonos verdes»; los analistas y asesores de inversión daban una importancia creciente a los aspectos relacionados con el cambio climático, evaluando cómo estos aspectos estaban integrados en la estrategia general de las empresas, si estas tenían un nivel de supervisión suficiente… El tema financiero era un clásico recurrente en todas las reuniones de alto nivel en materia de sostenibilidad y, específicamente, en las de cambio climático.

La publicación en 2017 del informe final de recomendaciones de la Task Force for Climate-related Financial Disclosures (TCFD), que establece una serie de criterios sobre gobernanza, estrategia, gestión de riesgo, y métricas y objetivos relacionados con el cambio climático, ha supuesto un impulso relevante para esta tendencia. La consecuencia inmediata ha sido el afloramiento de todo tipo de iniciativas individuales y grupales por parte de inversores y emisores para alinearse con estas recomendaciones, que sitúan el cambio climático como un factor clave que debe ser abordado al más alto nivel directivo por las empresas.

Algunos fondos, como Blackrock o Aviva, están influyendo en los Consejos de las empresas donde tienen invertidos sus recursos para que estas sigan las recomendaciones de la TCFD, so pena de retirar su inversión en caso contrario. El lanzamiento de Climate Action 100+ reunió a 225 inversores, con 26,3 billones de dólares en activos bajo gestión, que han decidido poner su foco inicial en 100 de las mayores compañías que emiten gases de efecto invernadero y hacer *engagement* directo con estas compañías para solicitar a sus Consejos de Administración que implementen un marco de gobernanza sólido en relación con el cambio climático, desarrollen acciones para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y proporcionen información detallada al respecto; y hay un continuo goteo de declaraciones de fondos de inversión, entidades financieras, etc. que van en la misma línea.

Desde el punto de vista de la financiación, y además de incluir aspectos ligados a la sostenibilidad en general, los fondos temáticos y los «bonos verdes» han experimentado un crecimiento exponencial. Entre 2016 y 2017, se ha duplicado el importe emitido por estos fondos a escala mundial. Es previsible que, con la irrupción de empresas, ciudades y determinados países, como China, en el mercado mundial de bonos verdes, la tendencia siga creciendo y con especial fuerza.

En consecuencia, las empresas que quieran acceder a las fuentes de financiación y mantener a sus inversores y accionistas deberán tener en cuenta cada vez más todos los aspectos ligados a la sostenibilidad en el día a día de sus operaciones.

Desarrollo de modelos de negocio centrados en la creación de valor compartido

El desarrollo tecnológico que está experimentando la sociedad presenta oportunidades y riesgos desde el punto de vista empresarial.

Las empresas pueden beneficiarse de entornos más abiertos de innovación que potencian su capacidad para generar productos y servicios que, siendo beneficiosos para la sociedad, les reportan mayores ingresos.

De manera más general, la tecnología puede facilitar que las empresas capten las necesidades y expectativas de los ciudadanos en el desarrollo de sus estrategias y modelos de negocio con el fin de generar impactos positivos y optimizar al mismo tiempo sus beneficios.

Hay, además, otro aspecto esencial que tiene que ver, sobre todo, con el despliegue en la gestión diaria de sus operaciones y que no se puede obviar: ese mismo desarrollo tecnológico está permitiendo que el ciudadano tenga mayor capacidad para organizarse y para acceder a información diversa casi de manera *online*, así como para aumentar su escrutinio sobre la actividad política y empresarial; en definitiva, para ejercer un papel mucho más activo en la evolución de su entorno.

En efecto, el ciudadano tiene hoy mucha más capacidad para oponerse de forma organizada a las actividades empresariales que él percibe como generadoras de impactos negativos en su entorno. Por tanto, para que los proyectos de las empresas puedan tener éxito en el medio y largo plazo, resulta cada vez más determinante que incorporen las expectativas sociales de los diferentes grupos de interés, con un claro enfoque en la creación de valor compartido que acompañe todo el ciclo de vida del proyecto, desde su diseño hasta su eventual finalización, produciendo así un claro impacto positivo en los grupos de interés locales.

La descarbonización de la economía

Las macrotendencias señaladas al inicio de este texto han hecho que resulte imperativo, para la supervivencia de la sociedad, el desarrollo de modelos económicos bajos en carbono y que cuenten con una participación más activa por parte de los ciudadanos.

No es solo que los inversores, como antes se ha mencionado, así lo reclamen; es que lo reclaman también la sociedad y el legislador. En España, por ejemplo, se están desarrollando dos iniciativas legislativas que tendrán un gran impacto en esta materia y que deberían establecer el marco legal necesario para alcanzar la imprescindible descarbonización de la economía: la Ley de Cambio Climático y Transición Energética y el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima. Estas iniciativas pretenden aportar un marco para que el país pueda alcanzar los objetivos del Acuerdo de París de la COP21 y los objetivos de la UE.

En todo caso, con independencia del marco legal nacional que finalmente se defina, lo que parece indudable es que se están produciendo cambios radicales a escala nacional e internacional. Esto implicará que las empresas tengan que desarrollar nuevos modelos de negocio bajos en carbono.

La descarbonización de la economía ya está transformando diversos sectores, como el eléctrico, pero será también necesaria la transformación de otros sectores, como los del transporte y la edificación. En 2017, las ventas de vehículos eléctricos experimentaron un crecimiento muy destacable tras la irrupción de China en el mercado mundial. Incrementos del 21% en EEUU, del 42% en Europa, del 24% tanto en Corea del Sur como Japón y, sobre todo, del 126% en China, marcan un camino hacia el abandono de los motores de combustión que no tiene vuelta atrás. Madrid, Barcelona, París, y Oslo son algunas ciudades que, en distintos plazos y con distinta intensidad, han prohibido la circulación o el aparcamiento de vehículos diésel en sus calles. China ha anunciado que se va a unir a Gran Bretaña y Francia en la prohibición de la fabricación de vehículos de combustión a partir de una fecha próxima. La tendencia es imparable.

En España, el transporte fue causante del 27% de las emisiones globales, según el Avance Provisional del Inventario de GEI del año 2016 publicado por el MAPAMA, lo que le convierte en el sector de la economía española que produce un mayor porcentaje de emisiones de manera general, pero con una especial incidencia en las grandes ciudades. Además, es emisor muy rele-

vante de otros contaminantes, como NOx o partículas, que contribuyen al empeoramiento de la calidad del aire, de nuevo especialmente en las grandes ciudades.

Estas últimas están llamadas a jugar un papel fundamental en la descarbonización de la economía. El incremento de la población, como consecuencia del *boom* demográfico, del aumento de la esperanza de vida y de la emigración rural, determina que actualmente, en España, más del 80% de la población viva en ciudades; y que, a escala mundial, este porcentaje sea ya del 50% y se prevea llegar al 70% en 2050. Hoy se consume en las ciudades más del 75% de la energía total y se produce más 80% de las emisiones de CO_2, generándose millones de toneladas de residuos.

En este escenario, la necesidad de una planificación sostenible de las ciudades se convierte en una prioridad. Las ciudades del futuro y, en algunos casos, ya del presente, estarán altamente electrificadas, tendrán menores necesidades de transporte, que estarán cubiertas por medios transporte público eficientes y sostenibles; y, en caso de ser necesario el transporte privado, este se realizará en vehículos eléctricos o que no estén basados en motores de combustión. Este nuevo enfoque de las ciudades supone un riesgo para los modelos tradicionales de negocio, pero representa una oportunidad para el desarrollo de modelos sostenibles.

La economía circular

Como se ha mencionado anteriormente, un elemento muy relevante desde el punto de vista de la descarbonización de la sociedad es la ingente cantidad de residuos que se generan. Por eso, las iniciativas relacionadas con la economía circular están adquiriendo cada vez más importancia.

La economía circular pretende reducir la generación de residuos y maximizar la utilización de los ya generados, cerrando el ciclo de vida de los productos y los servicios, e intentando que el valor de productos, materiales y recursos se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible. Este concepto, que es de gran relevancia en las ciudades, es aplicable a toda la economía; y, sin duda, en los próximos años aparecerán claras oportunidades de negocio en este campo.

Un ejemplo que ya estamos viendo en las grandes ciudades es el desarrollo del coche eléctrico compartido. Esto representa un nuevo modelo de negocio basado en una transformación de las necesidades de transporte, pues se deja de invertir en tener un coche en propiedad y se pasa a pagar por un servicio, dando así lugar a una menor generación menor de residuos, ya que disminuye el número de coches utilizados para cubrir las necesidades de movilidad.

Tendencias de la RSE

Además de las tendencias ya expuestas, de amplio alcance y transversalidad, y que en muchos casos son ya realidades consolidadas que seguirán teniendo un desarrollo relevante en los próximos años, hay otras, más incipientes o más relacionadas directamente con la RSE que también conviene reseñar. En especial, cabe destacar las cuatro siguientes:

Integración de los ODS en las estrategias empresariales

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que sustituyeron en 2015 a los Objetivos del Milenio, han empezado a calar en el mundo empresarial como marco en el que deben quedar encuadrados objetivos y estrategias. En España, el 74% de las empresas del Ibex35 están ya comprometidas con los ODS; y en los próximos años asistiremos a una integración mucho mayor

de estos Objetivos en las estrategias empresariales. Sin embargo, los ODS se emplean por ahora, en muchas ocasiones, como marco en el que encajar los avances conseguidos, pero no se toman como referencia para definir estrategias empresariales que, impulsando la consecución de uno o varios de los ODS, aprovechen las oportunidades de negocio que así se generan.

Despliegue de las *due dilligences* de Derechos Humanos

Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos han fijado un marco claro que determina hasta dónde llega el papel de la empresa y el Estado en relación con esos Derechos en un momento en el que la exigencia de los ciudadanos en relación con su respeto por parte de las compañías ha alcanzado niveles muy altos. Estas han empezado a responder a esta exigencia definiendo políticas, revisando procedimientos internos, etc., pero el despliegue de las *due dilligences* que incorpora el marco de Naciones Unidas tomará aún más fuerza en los próximos años, con especial foco en la cadena de suministro.

Reporting integrado

La idea de que las empresas deben informar de forma integrada de sus aspectos financieros y extrafinancieros tiene ya años de existencia. La iniciativa del Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC) viene trabajando desde hace tiempo en la materia. En 2013, se estableció el Marco Internacional al respecto. El 34% de las empresas españolas analizadas por un reciente informe realiza ya informes integrados, pero la convergencia de la transposición de la Directiva sobre información no financiera y, aún más importante, la integración real de los aspectos sociales, ambientales y éticos en la estrategia de los negocios impulsará mucho más el *reporting* integrado en los próximos años.

Medición del impacto de la gestión responsable del negocio

Uno de los temas más relevantes y sobre los que posiblemente se seguirá trabajando con especial intensidad en el futuro es la medición más precisa del impacto de la gestión responsable del negocio. Todavía no existen sistemas de medición plenamente consolidados y satisfactorios, puesto que la gestión sostenible incide muchas veces en intangibles que es evidente que tienen un retorno, pero que resulta difícil cuantificar. Sin embargo, cada vez se está haciendo más importante medir los impactos que la gestión sostenible tiene en la sociedad. De la misma manera que cualquier inversión realiza un análisis de la TIR futura, veremos cómo las inversiones vendrán acompañadas de un análisis SROI.

Impacto de estas tendencias en los agentes implicados

Es evidente que los factores que se han expuesto anteriormente tendrán un impacto en todos los agentes relacionados con la RSE en múltiples vertientes: profesionales, empresas, sindicatos, sociedad civil y Administraciones Públicas. Todos estos agentes se verán cada vez más abocados a trabajar conjuntamente, en vez de manera aislada.

Las Administraciones Públicas tendrán una mayor presión para desarrollar marcos legales, regulatorios y de promoción que impongan y ayuden a las empresas a integrar los aspectos sociales, ambientales y éticos en el diseño de su estrategia, en la gestión y en la rendición de cuentas

de su actividad. Además, habrá una mayor presión sobre ellas mismas y sobre su comportamiento para que mantengan altos niveles éticos; y, aunque esto último es más incierto, podrían emplear su capacidad de compra como agente movilizador y ejemplificador, premiando en las compras públicas a los proveedores que muestren mayor compromiso con la sostenibilidad.

Los ciudadanos continuarán aumentando sus niveles de exigencia en favor de un comportamiento responsable por parte de empresas y administraciones, aunque está por ver si en España, con suficiente información, estarán dispuestos a tomar decisiones de compra que sean coherentes con lo que exijan a las empresas en esta materia.

Las organizaciones sociales desarrollarán perfiles más profesionalizados y combinarán su necesaria labor crítica con la colaboración con las empresas, a fin de responder con mayor eficacia y escala a los retos que plantean los ODS; no en vano, uno de ellos está precisamente dedicado a las colaboraciones público/privadas.

Los sindicatos pueden ejercer un papel muy relevante a la hora de favorecer el despliegue de esas estrategias de RSE por parte de las empresas, aunque para ello será necesario crear un clima de confianza que permita desterrar los temores sindicales a que la RSE se transforme en una vía para que las empresas conviertan beneficios consolidados de los trabajadores en acciones voluntarias.

A su vez, las empresas que quieran sobrevivir en el siglo XXI deberán modificar su manera de enfocar sus negocios, si no lo han hecho ya, integrando la sostenibilidad en el diseño de su estrategia y en el despliegue de sus actividades.

Por último, los profesionales. La función del Director de RSE o de Sostenibilidad acabará cumpliendo aquella máxima que algunos siempre hemos mantenido: ser «biodegradable».

En un futuro en el que los aspectos sociales, ambientales y éticos estén plenamente integrados en el diseño de la estrategia del negocio, la función planificadora de la sostenibilidad se integrará de forma natural en las áreas de estrategia de la compañía, del mismo modo que lo hará el *reporting* en el *reporting* financiero, o la gestión de los inversores socialmente responsables en la relación con inversores en general.

En definitiva, cuando la sostenibilidad esté realmente integrada en todas las áreas del negocio, nuestra función habrá terminado. Es cierto que todavía queda un camino largo para llegar a esta situación, pero es también es una tendencia de futuro y su consolidación será la mejor de las noticias.

EL INDISPENSABLE LIDERAZGO EMPRESARIAL PARA AFRONTAR LOS GRANDES RETOS DE LA HUMANIDAD

Vicente J. Montes Gan
Técnico Comercial y Economista del Estado
Director General de la Fundación Rafael del Pino

En el albor del siglo XXI se produjeron dos hitos que cambiaron el mundo, la entrada de China en la Organización Mundial de Comercio (OMC) y los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001. Junto a ellos, ocurrió un tercer acontecimiento de gran relevancia: la Declaración de los líderes de 189 países que por primera vez acordaron, en clave de propósito planetario, alcanzar los denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) antes del 31 de diciembre de 2015.

Posteriormente, la Gran recesión y la disrupción tecnológica, entre otros factores, no harían sino acelerar este proceso de cambio, hasta el punto de que, podemos afirmar, que el mundo es significativamente diferente en el siglo XXI del que conocimos o heredamos en el siglo XX. Hoy, los principales actores sociales comparten el convencimiento de que deben invertir en la construcción de un futuro mejor para todos.

El interés por la comprensión de las dinámicas del bien común ha sido una constante desde los albores de la civilización. Numerosas escuelas de pensamiento han realizado aportaciones a su estudio. Entre ellas, me referiré a la escuela de pensadores escolásticos españoles de los siglos XVI y XVII cuyas ideas impregnaron el ámbito universitario escocés del siglo XVIII inmediatamente anterior a la obra de Adam Smith.

Aquellos días en los que los ciudadanos se asombraban con los avances de la técnica y los descubrimientos de nuestras empresas de exploración, y en el que las bases morales de la sociedad se tambaleaban al hacerlo alguno de sus pilares fundamentales, acontecían hechos y circunstancias que hoy, en otra escala y contexto, nos resultan familiares en un mundo en el que el impacto exponencial de las técnicas más disruptivas y la interdependencia global han conformado, como nunca antes, un entorno de gran complejidad. Pero hoy, mucho más que en aquel tiempo, la iniciativa emprendedora y la innovación son capaces de vadear cualquier obstáculo, de conducirnos por territorios incógnitos en los que la solución de los grandes problemas que enfrenta la humanidad parece posible.

Una de las claves para alcanzar la prosperidad global se halla en la naturaleza y estructura de los derechos de propiedad, así como en su protección. Estos derechos suministran los incentivos necesarios para una utilización más eficiente de los insumos productivos y contribuyen a dirigir los recursos hacia las actividades más innovadoras. En este proceso, el liderazgo empresarial es determinante ya que, sin el carácter innovador del empresario, impulsado por la libre iniciativa

individual, el crecimiento económico resulta imposible. Ello no obstante, las instituciones son también necesarias, al determinan la estructura de incentivos óptima para el desarrollo innovador e influenciar la orientación de la actividad emprendedora individual a fin de hacerla más beneficiosa para la sociedad en su conjunto.

En la actualidad la sociedad se transforma profundamente como consecuencia de la creciente interdependencia y de la intensidad del progreso tecnológico exigiendo el mantenimiento de una actitud abierta a la innovación, a la adaptación permanente al cambio y a la comprensión de las nuevas necesidades sociales. No en vano, nunca antes en la historia de la humanidad tuvimos la oportunidad, como hoy, de compartir globalmente el conocimiento humano, ni el cambio en multitud de ámbitos adquirió un carácter tan exponencial. Los procesos de innovación tecnológica se aceleran; son procesos exponenciales que conducen a productos más rápidos y efectivos, más pequeños, más baratos, y mejores, a servicios y soluciones accesibles, a desarrollos y procesos sostenibles, en una aceleración de la innovación que hemos visto en la informática pero que se expande transversalmente en todos los campos del saber. Pensemos que un ordenador portátil hace 10 años tenía la potencia de cálculo equivalente al cerebro de un insecto; hoy en día es el equivalente al cerebro de un ratón y en unas décadas sumará la capacidad cerebral de toda la humanidad.

La tecnología es sin duda la forma principal en la que la civilización ha progresado. Hoy es posible hacerlo de forma exponencial. Por ello, en aras del interés general, el proceso innovador que estamos viviendo, sorprendente y veloz, debería dirigirse al bien de la humanidad. El problema es que una parte del mundo tiene un comportamiento «lineal» mientras que las dinámicas tecnológicas devienen, de manera creciente, «exponenciales», un hecho que puede provocar tensiones y que exigirá que hagamos frente a los desafíos globales en el futuro con pragmatismo, pero a su vez con convicción. Debemos trabajar para aprovechar la aceleración inherente a estas tecnologías por su capacidad para impactar positivamente en millones de personas.

El deseo humano de transformar el mundo a través de la tecnología ha fraguado en grandes plataformas globales y en sólidas declaraciones de objetivos a nivel planetario. Es el caso de entidades pioneras en la resolución de los problemas de la humanidad a través de la tecnología como el *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) o la *Singularity University* (SU), pero también de entidades supranacionales como Naciones Unidas. Las primeras, situadas en la frontera de la innovación, han sabido identificar el impacto que ésta puede tener para lograr alcanzar los grandes retos que nos planteamos en el siglo XXI y han lanzado iniciativas emprendedoras de impacto masivo en el marco de, por ejemplo, los *Global Grand Challenges* o plataformas similares, cuyos resultados comienzan a fraguar. En cuanto a los acuerdos y alianzas alcanzadas en el marco de las Naciones Unidas, afortunadamente, la percepción sobre la transcendencia del papel de las empresas en la consecución de los retos globales ha cambiado e iniciativas como el Pacto Mundial, los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) o la Agenda de Desarrollo 2030, sitúan a las empresas como actores clave para su consecución.

Es necesario reconocer en la sociedad el papel crucial de la empresa en este campo. Cuando se perfilaron los ODM, uno de los errores cometidos fue dejar al sector privado al margen de estas cuestiones. Entre otras razones, al no ser los ODM una iniciativa compartida por todos los actores relevantes, los resultados no fueron los esperados. Las empresas fueron tratadas como si fueran ajenas a la sociedad en la que actúan. No lo son, las empresas son organizaciones formadas por personas, que sirven a personas y que no se desenvuelven ignorando la sociedad

a la que pertenecen, sino todo lo contrario. Ese error fue corregido durante el debate, estudio, definición y aprobación de los ODS, que vinieron a sustituir a los ODM en el marco de la estrategia post2015 de desarrollo mundial.

Pero las empresas tienen los objetivos prioritarios que tienen, los que les son propios, los que hacen que el sistema de innovación y el crecimiento económico se produzcan; los que hacen, también, al sistema, sostenible, y a la sociedad, próspera.

Las empresas han incorporado voluntariamente estrategias de RC y se han convertido en actores claves para el cambio de la sociedad, ya sea mediante acciones internas en el ámbito de la empresa, que han aportado valor a la misma, o mediante acciones dirigidas directamente a la sociedad. Muchas de estas acciones han tomado como referencia central la innovación. Por ejemplo, la iniciativa Go!ODS de la Red Española del *Pacto Mundial de Naciones Unidas* y la *Fundación Rafael del Pino*, reconoció en el año 2018 a aquellas entidades que más habían contribuido a acercarnos a los ODS a través de la innovación. Una gran mayoría de los *Go!ODS 2018* son empresas o cuentan con el apoyo de empresas. Estas iniciativas demuestran que la orientación de la actividad empresarial en general, y de la RC en particular, hacia actividades de innovación, puede tener un significativo retorno social a través de un impacto diferencial y masivo en la sociedad.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas en España integra a los actores más relevantes del sector empresarial español y es la red líder en el mundo entre las 67 redes nacionales existentes. En el escenario descrito, en el que la globalización y el cambio tecnológico están cambiando por completo la economía y la sociedad en su conjunto, las Naciones Unidas están abanderando un proceso inclusivo cuyo objetivo es establecer periódicamente nuevos objetivos medibles de mejora frente a los grandes retos y desafíos que enfrenta el mundo.

Un valor adicional de las empresas en la nueva economía será lograr la generación de beneficios futuros más allá de los resultados financieros a corto plazo. En el marco de los ODS, la RC es la respuesta de las empresas a las expectativas que la sociedad tiene en relación con ellas, una sociedad que desea contar con sus empresas como arquitectos de un mundo mejor. Como he señalado, las empresas españolas lideran globalmente las estrategias de sostenibilidad en una muestra de sus capacidades para competir en un mundo cada día más complejo.

Los ODS sitúan a las empresas como agentes clave del desarrollo pues son las empresas las que tienen como misión crear riqueza y compartirla con sus trabajadores y clientes. Donde hay empresas y mercado hay crecimiento económico y mejora del nivel de bienestar de los ciudadanos. Los 17 ODS necesitan un contexto de libertad y mercado para que puedan diseminar todos sus efectos positivos entre toda la ciudadanía. Es cierto que la libertad y el mercado no son condiciones suficientes, pero sí que son condiciones necesarias. Sin duda, el mejor medio para combatir la pobreza es la creación de riqueza y ésta se crea, principalmente, en el marco de las empresas, a través de la asunción de riesgos por parte del empresario —enfrentado a oportunidades de negocio—, la inversión y el trabajo.

El protagonismo corresponde a las empresas que cuentan con una sólida conciencia de su impacto en la sociedad, pero también a las instituciones facilitadoras —o cuando menos neutras— de la actividad empresarial, y a la ciudadanía. Pensemos que muy pronto el progreso tecnológico permitirá a los ciudadanos conformar plataformas no jerárquicas que refuercen estos procesos. La tecnología *blockchain* puede ser un pilar fundamental para la articulación de estas redes de ciudadanos libres capaces de impulsar junto a las empresas y a otras organizaciones

los «propósitos de transformación social masiva» activando la inteligencia colectiva en aras del bien común.

El emprendimiento de nuevas iniciativas innovadoras y la actividad de las empresas en el marco de sus áreas de RC y más allá, contribuirán de manera decisiva a alcanzar soluciones a los grandes retos que enfrenta la humanidad. Sin duda alguna, innovación y emprendimiento son una fuente de progreso social. Nuestro futuro está, en gran medida, en las manos de aquellos que investigan e innovan y son además emprendedores, de las mujeres y de los hombres de empresa. Y en España disponemos de un gran capital humano en este ámbito.

¿ES LA RSE UNA MODA PASADA O UNA OPORTUNIDAD DE FUTURO?

Juan Antonio Pedreño Frutos
Presidente de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES)

Quiero comenzar agradeciendo la invitación para participar en esta publicación ambiciosa, interesante, necesaria y oportuna en estos momentos. Un momento en el que Europa está reflexionando sobre su futuro y donde la agenda de 2030 proclamada por Naciones Unidas va a marcar la vida de las empresas, gobiernos, administraciones, asociaciones y en definitiva de cualquier actor socio económico para los próximos años.

El pasado 25 de marzo se celebraba el 60 aniversario del Tratado de Roma. Un hecho histórico que marca el inicio de este gran proyecto común que es Europa. Una fecha que nos obliga a poner en valor todo lo que hemos conseguido los ciudadanos europeos trabajando juntos. No podemos olvidar que hoy la Unión Europea es un actor político de primer orden, es la primera potencia comercial del mundo y es el mayor donante mundial de ayuda al desarrollo.

Está siendo también un momento para reflexionar sobre la Unión Europea que aspiramos a construir en un futuro inmediato y para analizar los éxitos y errores del pasado. Y en esta reflexión entra de lleno el futuro de la Responsabilidad Social Empresarial.

Y no es una tarea fácil para la Unión Europea adaptarse a las nuevas necesidades y retos, sobre todo cuando estos surgen y se suceden cada vez con más celeridad y en diferentes esferas, no solo económicas sino fundamentalmente sociales e incluso medioambientales.

Son variables que se nos presentan y nos obligan a hacernos preguntas y a reflexionar hacia dónde debemos caminar. ¿Por qué tenemos que construir una Europa más social? ¿Por qué Europa apuesta por una economía sostenible e integradora?, ¿Por qué la sociedad europea reclama una nueva economía?, ¿Por qué se demanda que esa nueva economía satisfaga las necesidades de las personas y se ponga al servicio de las mismas?, ¿Por qué Naciones Unidas aprueba una agenda ambiciosa en sus objetivos de Desarrollo Sostenible?, ¿Cuál es el papel que van a jugar las políticas de Responsabilidad Social Empresarial?, ¿Qué respuestas dan las empresas de Economía Social a todas estas preguntas?.

Hace pocos meses, el Presidente de la Comisión Europea Jean Claude Junker señalaba con motivo del lanzamiento del Pilar Europeo de Derechos Sociales que Europa debe renovarse para alcanzar el pleno empleo, acelerar la convergencia y tener en cuenta la realidad cambiante del mundo del trabajo. El pasado mes de noviembre en Gotemburgo los Jefes de Estado aprobaron el Pilar de Derechos Sociales, con el fin de objetivo de restaurar la convergencia entre los

Estados Miembros, reducir las desigualdades y favorecer el progreso económico y social de la Unión Europea. Con esta aprobación se pretende dejar atrás una década de crisis económica, de pérdida de valores y de crecimiento de las desigualdades. Se trata de trabajar para favorecer la creación de empleo digno y de calidad para todos y que el acceso al mercado laboral se haga en igualdad de condiciones.

Se abre por tanto un nuevo escenario de oportunidad para poner en valor la Responsabilidad Social Empresarial y esta debe orientarse hacia estos nuevos paradigmas sin olvidar la Agenda 2030 proclamada por Naciones Unidas. La Responsabilidad Social Empresarial y los objetivos del desarrollo del milenio aprobados en la 70.ª Asamblea General de la ONU el 25 de septiembre de 2015 deben ir de la mano. Los ODS abren un abanico de oportunidades para que las empresas la integren en su estrategia de desarrollo empresarial y se comprometan en su aplicación.

Y en este sentido las empresas de Economía Social constituyen una vía directa para la realización de los ODS y han demostrado ser baluartes y defensoras de la Responsabilidad Social Empresarial en su sentido más amplio, configurando desde siempre la RSE como una nueva concepción de empresa, como una nueva forma de gestión.

El hecho de que el modelo de empresa de Economía Social se fundamente en valores como la solidaridad, la participación y la acción empresarial responsable al servicio de las personas hace que Naciones Unidas otorgue un especial protagonismo a la Economía Social en la consecución de esta nueva Agenda y en las políticas de RSE que se han ido adoptando en estos últimos años. La Economía Social tiene una especial responsabilidad en la consecución de la nueva Agenda universal y en los compromisos que se plantea, especialmente cuando se trata de generar un crecimiento sostenido, inclusivo y sostenible, alcanzar el pleno empleo o asegurar el trabajo decente para todas las personas.

Se abre por tanto un nuevo periodo lleno de retos y desafíos, periodo en el que también tenemos que prestar atención al futuro del trabajo, donde el auge imparable de la robótica, la digitalización, de las nuevas formas del trabajo, de la revolución industrial 4.0, reabre el debate sobre el futuro del empleo, la posible pérdida de puestos de trabajo, la creación de otros que ni siquiera se conocen y el posible crecimiento de la desigualdad.

En un momento donde no puede obviarse que la sociedad siente una gran desafección hacia las instituciones, un momento en el que, como consecuencia de la crisis y del crecimiento de las desigualdades muchos ciudadanos aspiran a un nuevo modelo económico más equitativo y generador de bienestar donde iniciativas como el Pilar Europeo de Derechos Sociales son más necesarias que nunca para reivindicar y renovar el compromiso de los ciudadanos con el proyecto de integración europea.

Estamos inmersos en un entorno social cada vez más sensible y consciente de la necesidad de generar respuestas a los problemas de las personas y de la sociedad en general. El crecimiento económico y la reducción del desempleo no están siendo lo suficientemente importantes como para generar una mayor cohesión social en Europa, que paradójicamente ve cómo se están incrementando los niveles de desigualdad y pobreza.

Se ha generalizado en una parte de nuestra sociedad, especialmente entre los jóvenes, el sentimiento de que vivimos una crisis estructural y permanente que limita sus expectativas de futuro.

Asistimos también a una vertiginosa transformación económica y social, a causa de la penetración y generalización de las nuevas tecnologías. Una revolución de enorme envergadura

que como siempre ocurre en periodos de cambio social, ofrece grandes oportunidades pero también enormes desafíos.

En este nuevo entorno se multiplican las propuestas para establecer un modelo económico en el que prime el interés general y el bien colectivo frente a sistemas que favorecen la concentración de la riqueza en unas pocas manos.

Nuevas iniciativas en favor de una sociedad abierta y participativa que asegure una igualdad de oportunidades sobre la que construir una economía más sostenible y equitativa.Son demandas que, en estos momentos, marcan la agenda internacional. Cada vez son más voces las que se suman a la demanda de una Nueva Economía al servicio de las personas y del progreso y la cohesión social.

La Economía Social será sin duda un pilar de esta nueva economía para el futuro de la Unión Europea, porque ha sido y es un actor del cambio que se anticipa y da respuesta a las demandas de la sociedad actual. Los valores y principios que rigen este modelo de empresa, como la solidaridad, la participación democrática, la equidad, donde prima la persona por encima del capital, hacen de la Economía Social el punto de referencia y de encuentro en el que confluyen las nuevas iniciativas que apuestan por un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo.

Empresas que han hecho de la transparencia un elemento distintivo de la Economía Social. Empresas y entidades que se basan y se gestionan mediante la participación de sus miembros o de grupos de interés que dirigen sus actividades.Y en definitiva, empresas responsables que se rigen por una vocación transformadora de su entorno.

Si retrocedemos en el tiempo, las primeras políticas de RSE fueron producto de las demandas de la sociedad por las consecuencias y el desgaste que generaba el modelo productivo. La RSE se presentaba como una forma de compromiso voluntario de la empresa con su entorno interno y externo para lograr un desarrollo sostenible y conciliador con todos sus stakeholders. Hoy ya no es así ante la exigencia de los mercados y de la sociedad que piden muchas más información de la actitud y destinos de los beneficios y resultados de la empresa. Hoy, tener empresas socialmente sostenibles y responsables es la base de la competitividad, y es condición necesaria en esta nueva era económica. La empresa cuando actúa responsablemente genera efectos muy positivos en la sociedad.

Durante estos años en Europa, fomentar la RSE ha sido sinónimo de defender valores comunes y aumentar el sentido de la solidaridad y la cohesión. La Comisión Europea en su comunicación «Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas» así lo manifiesta y en este sentido mantiene que, mediante la RSE, empresas de todos los tamaños, en cooperación con sus interlocutores, pueden ayudar a conciliar las ambiciones económicas, sociales y ambientales.

También organismos internacionales como Naciones Unidas, OCDE, y la OIT han impulsado en los últimos años el concepto de desarrollo sostenible donde se enmarca la responsabilidad social de las empresas. De todos estos informes se deduce que la premisa fundamental de la Responsabilidad Social, es la defensa de un modelo económico sostenible, responsable y con plena participación de los interlocutores sociales. Y así, debe seguir siendo.

Hemos avanzado desde entonces. Disponemos de una Estrategia Española de la RSE, de una reciente Directiva de la UE sobre información no financiera, de un Plan de Empresa y Derechos Humanos, de sensibilidad hacia las Inversiones socialmente responsables, y de directivas de contracción pública que instauran por primera vez las cláusulas sociales a la hora de adjudicar

contratos públicos. Porque las cláusulas sociales constituyen una herramienta nueva, legal, y rentable económica y socialmente hablando. Su introducción supone un paso más en el cambio de concepción de las políticas sociales en torno a la exclusión social, pues frente a la lógica asistencial que ha imperado tradicionalmente en la lucha contra la exclusión, se impone una línea de intervención que busca salidas.

Y todo ello en un contexto en el que todas las organizaciones hemos mejorado supuestamente en Buen Gobierno, Transparencia y asuntos de Compliance, con la confianza que todo ello sea para mejorar nuestros procesos directivos, de gobierno y de decisión.

Todos estos avances son fruto de las Instituciones y de los Gobiernos. El Gobierno Español se ha implicado en las políticas de RSE y deben seguir potenciándose de una manera más evidente y responsable para que no se confundan con otras prácticas loables como la acción social o el marketing social. Como decía al principio, la Responsabilidad Social Empresarial es un paso más, es una forma de gestionar diferente, que afecta transversalmente a toda la empresa que la implanta. Y ahora más que nunca, debe comprometerse y ser un aliado de los cambios que se avecinan.

Considero que las empresas de la economía social aportan una plusvalía social fundamental a este debate, precisamente por sus valores y forma de funcionamiento exigida por Ley en todas las fórmulas jurídicas que la componen y porque va interiorizado en el ADN de estas empresas.

Ante la RSE hay que tener una actitud positiva. Es necesario que todos trabajemos en la misma dirección, en hacer un planeta sostenible, una economía más humana —la nuestra la denominamos social—, una sociedad más equitativa, más solidaria, más cohesionada, más inclusiva, más integradora. Una sociedad que combata la desigualdad y la exclusión social sin renunciar al libre ejercicio de la actividad económica.

Desde la economía social apostamos pues, por el optimismo y por comprometernos por el mantenimiento del empleo estable y de calidad, por las alianzas público-privadas para mejorar los servicios y por continuar con nuestras políticas que sitúan a las personas en el centro de la actividad, no sólo social, sino también económica. Como dice el Papa Francisco «no someter nunca la solidaridad con la lógica del beneficio financiero».

La RSE debe consolidarse e impregnarse en todo. Debe adaptarse a los cambios, porque así lo están reclamando los ciudadanos y porque sus aspiraciones entroncan con los principios y valores que marcan el modelo europeo del futuro.

EL FUTURO SOSTENIBLE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Jose Miguel Tudela Olivares
Presidente de la Comunidad RSE
Asociación Española para la Calidad (AEC)

El Futuro de la RSC en las empresas

Uno de los objetivos principales de las áreas de RSC en las compañías es asegurar la sostenibilidad en el tiempo del modelo de negocio de la compañía, garantizando para ello la adecuada integración de la gestión de la empresa con el entorno social, medioambiental y económico.

La RSC nació en las organizaciones con la vocación de asegurar que la actividad de las compañías es compatible con la creación de valor en un entorno ESG (medioambiental, social y económico), pero progresivamente se está viendo como esa creación de valor es un «must» si se quiere tener cierta garantía en la continuidad y el futuro de la actividad de la compañía.

De esta forma el foco de la RSC en las compañías ha pasado de «tratar de ser sostenibles con el entorno» a incorporar los riesgos y oportunidades del entorno en la gestión de la compañía para asegurar la sostenibilidad y continuidad de la misma.

Es tan importante la adecuada gestión de la compañía para la sostenibilidad del entorno como la adecuada gestión del entorno para la sostenibilidad de la compañía. Es decir el Futuro de la compañía va estrechamente unido al futuro de su entorno ESG y aquí la RSC juega y seguirá jugando un papel fundamental.

La RSC es la herramienta que lucha por asegurar el futuro sostenible tanto de la compañía como de su entorno. La RSC es el lazo de unión entre compañía y entorno que lucha por asegurar el futuro sostenible de ambos.

La Comunidad de RSE como termómetro de tendencias

En línea con este objetivo, en 2014 la Asociación Española para la Calidad (AEC) constituyó la Comunidad de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con el apoyo de 19 empresas.

Cuatro años después ya somos más de 50 empresas y otras organizaciones, lo que evidencia la cada vez mayor importancia que la RSE tiene en el tejido empresarial.

Uno de los objetivos principales de la Comunidad RSE es servir a las empresas y la sociedad como punto de encuentro, reflexión y análisis para identificar y trabajar sobre elementos clave de la RSE.

De esta forma la actividad de la Comunidad es un termómetro muy representativo de cuáles son las inquietudes de las empresas respecto a la RSC y cuáles son las tendencias a futuro a este respecto.

A partir de ello vamos a tratar de sintetizar por un lado cuales son las principales tendencias globales que la función de RSE está experimentando en las empresas, y por otro lado los principales proyectos e iniciativas que las empresas están acometiendo en este ámbito.

Tendencias Globales de la función de RSE

La RSC como función cada vez más estratégica

Durante estos años, el concepto de RSE ha ido evolucionando, convirtiéndose en un concepto estratégico para las empresas.

Las empresas han pasado de tener actividades asociadas a medioambiente o acción social a elaborar realmente estrategias de RSC globales e integradas con la estrategia global de la compañía. Y ahora cada vez más están evolucionando de tener una estrategia de RSC a incorporar la RSC o elementos de la misma como parte natural de la estrategia global de la empresa.

Esta consideración estratégica tiene también su reflejo a nivel organizativo. Cada vez más la RSC está presente en una Comisión del Consejo de Administración, de forma que ha pasado a ser una función cada vez más demandada entre las competencias de los Consejeros.

De igual forma ya es habitual que los Comités de Dirección y los CEO'S de las compañías tengan incorporada como parte de su agenda diaria temas como el cambio climático, los ODS, transición energética, etc.

De esta forma la RSC es una función que se ha consolidado como parte estratégica de la gestión empresarial y que se prevé que a futuro tenga aún más presencia. Hasta hace poco era habitual oír la expresión «la RSC ha llegado para quedarse» y la tendencia es que «la RSC se quede para crecer».

La RSC como función cada vez más transversal

El análisis que se presenta de este libro de la Responsabilidad Social desde distintos puntos vista: desde la cuenta de resultados, desde el buen gobierno, desde la comunicación, etc. es una muestra palpable del elevado componente transversal que presenta la RSC.

La RSC en las compañías está siendo un elemento cada vez más transversal, donde es clave que los departamentos de RSC trabajen de forma absolutamente coordinada con otras funciones transversales como Riesgos, Digitalización, Cumplimiento, Medioambiente, Comunicación, Relación con Inversores, etc.

Esta cada vez mayor transversalidad está llevando a una cada vez mayor integración de los criterios de RSC en la gestión de la compañía. No solo se trata de trabajar coordinadamente con las distintas áreas de negocio sino sobre todo que las distintas áreas de negocio interioricen criterios de RSC en su toma de decisiones. Es decir que los criterios medioambientales, y sociales estén presentes en las decisiones operativas y de inversión.

La clave está en la Materialidad

Si bien la RSC es una disciplina muy transversal y que abarca muy diversos campos, la tendencia no está en tratar de cubrir el mayor número de campos posible, sino en tratar de focalizar en aquellos ámbitos donde la compañía pueda realmente aportar valor.

Es clave realizar un análisis de materialidad sobre los aspectos ambientales, sociales y de gobierno y seleccionar aquellos donde realmente la compañía puede contribuir al desarrollo global.

El carácter transversal no es disparar a todo sino a aquello realmente material para la compañía, y sobre todo en aquello en que la compañía realmente puede influir en su entorno social y medioambiental.

Si queremos que la RSC se perciba realmente como una fuente de aportación de valor, esta focalización y esta materialidad debería trasladarse a los distintos ámbitos de gestión y reporting de la RSC: especificar cuáles de los ODS son realmente materiales para la compañía, identificar qué GRI's son realmente significativos para la gestión, en definitiva no solo decir que la RSC es estratégica para la compañía sino seleccionar qué aspectos de la RSC son realmente estratégicos para la empresa, y esto lógicamente es muy distinto en función de la empresa y de su ámbito de actividad.

Las PYME como gran reto

Avanzar en la integración de todos estos asuntos clave de la RSE en la gestión empresarial sigue siendo un gran reto para todas las organizaciones, si bien en España este reto se encuentra en un estado mucho más avanzado en empresas de medio y gran tamaño. Muestra de ello es el buen posicionamiento que ocupan estas empresas en los distintos índices y rankings de sostenibilidad como el Dow Jones Sustainability Index.

Así, uno de los principales retos en nuestro país es ser capaces de extender el reto de la Sostenibilidad a las PYMES, las cuales constituyen la mayor parte del tejido empresarial español.

La Administración pública como catalizador

Hasta ahora los enfoques de la RSC en las compañías han tenido un carácter eminentemente voluntario, con lo cual muchas empresas, sobre todo pymes no han apostado aún de forma clara por la RSC.

En esta línea, y para vencer estas resistencias está siendo clave el gran apoyo que se está dando a la RSE en los últimos años desde la Administración pública, destacando la creación del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE): Estrategia Española de RSE 2014-2020 aprobada por el Ministerio de Empleo, el proceso de trasposición de la Directiva de divulgación de información no financiera, la aprobación de la Estrategia Española de Responsabilidad Social, y la incorporación de las cláusulas sociales en los Contratos Públicos que se ha consolidado con la Ley de Contratos del Sector Público.

Asimismo, en el ámbito del Buen Gobierno, el nuevo Código Unificado de Buen Gobierno y la Ley de Sociedades de Capital contribuyen a impulsar mejoras significativas, abordando aspectos como la tolerancia cero a la corrupción o el respeto por los derechos humanos, entre otros.

Por tanto, si bien la RSC es un elemento que en su propia naturaleza es voluntario por parte de las compañías, el esfuerzo que por parte de la administración se está realizando en comenzar a regular el tema está permitiendo que muchas más empresas empiecen a incorporar aspectos de RSC en su gestión y a descubrir realmente el valor añadido que esta integración puede aportar en la gestión de la compañía.

Principales proyectos e iniciativas

Adicionalmente a este conjunto de tendencias globales observadas en las empresas durante los últimos años, de cara a identificar cuáles son las inquietudes que van a existir en el futuro es interesante utilizar como indicador la tipología de proyectos e iniciativas que las distintas compañías de la Comunidad RSC-AEC ha identificado como intereses comunes para trabajar durante los próximos meses:

¿Cómo integrar los ODS en la gestión de las organizaciones?

En 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas establece un acuerdo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible establece los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, que proponen erradicar la pobreza, reducir la desigualdad y cuidar el medio ambiente.

Naciones Unidas incluyó a las empresas entre los agentes que harán posible alcanzar los ODS de la Agenda 2030.

La forma en que las distintas organizaciones integran los ODS en su estrategia y su modelo de gestión seguirá siendo un punto clave en los próximos años.

Gestión de Riesgos asociados al Cambio Climático según la guía TCFD

La naturaleza y la escala del cambio climático lo convierten en un desafío que, inevitablemente, afecta a las estrategias de las empresas, y, por tanto, a su sostenibilidad en el tiempo.

Sin embargo, la comprensión por parte de las empresas de los riesgos climáticos y sus impactos financieros derivados, así como su integración en los modelos de negocio, están aún en un estado incipiente de madurez.

Es por ello que existe una demanda creciente de información relacionada con el clima —comparable, confiable y clara— con el objetivo de favorecer la toma de decisiones de inversores, acreedores, gobiernos y otros agentes.

Esta información supone un paso adelante que permite la asignación de capital de una forma más eficiente y apoya una transición progresiva hacia una economía baja en carbono.

Con el objetivo de favorecer la divulgación de información en materia de cambio climático, el Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) del Financial Stability Board (FSB) ha diseñado un marco de recomendaciones de reporting que pretenden ayudar a los participantes en los mercados financieros a entender los riesgos y también las oportunidades asociadas al clima.

Compartir las prácticas sobre cómo las distintas compañías estamos abordando estas recomendaciones de reporting está siendo y será próximamente un debate importante en el ámbito de la RSC.

Economía Circular

El hecho de vincular el desarrollo económico con el consumo de materias primas, base de la economía lineal, representa un modelo insostenible para la economía, la sociedad y el medio ambiente.

La economía circular representa una oportunidad sin precedentes para cambiar nuestro modelo de producción y consumo desde la revolución industrial, así como para impactar significativamente en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los objetivos marcados en el Acuerdo de París.

Y como todos los grandes desafíos, son numerosos los retos para el planeta, la sociedad y la economía global y, por tanto para las empresas, de forma que seguirá siendo parte de la RSC en los próximos meses.

Otros temas que se tienen previstos para la agenda del próximo año son:

— Liderazgo femenino. Implantación efectiva de los planes de igualdad.
— Criterios RSC en la Cadena de suministro
— Ética y Cumplimiento
— Inversión Socialmente Responsable

Todos estos temas son simplemente un indicador sobre intereses comunes sobre los cuales las compañías deben estar vigilantes en las próximas fechas para asegurar el adecuado desempeño de la compañía en materia de RSC

Conclusiones

El gran reto de la RSC en las compañías es seguir siendo cada vez más una disciplina estratégica, transversal, integradora y con un claro aporte de valor, de forma que la sostenibilidad de la RSC asegure la sostenibilidad de la compañía.

Por tanto, cuando hablamos del Futuro de la RSC hablamos del Futuro de las compañías.

DILEMAS DERIVADOS DE LA INNOVACIÓN A LOS QUE DEBERÍA RESPONDER LA RSC

ALBERT VILARIÑO ALONSO
Consultor en RS y reputación corporativa

Los últimos avances tecnológicos, inventos y funcionalidades innovadoras no son siempre bienvenidos por todo el mundo, ni están libres de levantar suspicacias en grandes sectores de la sociedad.

Las actividades de las empresas en multitud de ámbitos e industrias, y las nuevas aplicaciones de la llamada economía colaborativa están cambiando, o cambiarán en un futuro muy próximo, los paradigmas de cómo la sociedad se comporta, se relaciona, trabaja, consume o se divierte.

Pero esas innovaciones traen consigo en muchas ocasiones dilemas de distinta índole en diversos ámbitos como pueden ser la privacidad, sostenibilidad, seguridad, la confiabilidad o el desempleo.

Unos dilemas a los que hay que empezar a encontrarles solución ya, y no esperar a que se conviertan en problemas con mayúsculas, como está pasando ya con algunos.

LAS EMPRESAS NO SIEMPRE SON RESPONSABLES CUANDO OFRECEN SUS SERVICIOS Y PRODUCTOS

Me atrevería a decir que las nuevas empresas, las *start ups* del «crece rápido o muere pronto», son las que menos responsables son. Incluso las que se supone que resuelven problemas directamente relacionados con la sostenibilidad.

Un ejemplo de ello, pero no el único que me viene a la mente, son las empresas de patinetes eléctricos que están apareciendo estos días por nuestra geografía.

Patinetes a los que te que puedes subir haciendo uso de la correspondiente *app* y que después puedes dejar en la calle donde te dé la real gana, sin tener unos lugares definidos para hacerlo, porque la normativa del ayuntamiento de turno no existe, no tiene establecida la novedad de los patinetes eléctricos y/o porque la empresa se aprovecha de un vacío legal para establecer ese tipo de negocio.

Unos vehículos que, además se ser usados en muchas ocasiones de una manera incorrecta por los usuarios, acaban siendo un estorbo en las aceras para personas con movilidad reducida, discapacidad visual, o al fin y al cabo para cualquiera que quiera pasear sin tener que ir tropezando con todo tipo de cosas.

Un negocio que si se construye sobre una base de barro puede ser insostenible a la mínima que las normativas cambien y prohíban el uso y/o aparcamiento de patinetes por las aceras, les

hagan aparcar en lugares concretos pero a cambio de pagar una tasa, etc. Cualquier empresa se puede ir al traste si una incertidumbre de ese tipo se convierte en realidad. No sirve ir probando en todas las ciudades a ver en cual se les dejará operar como ellos quieran.

Otras empresas en el punto de mira por sus acciones son las de reparto de comida a domicilio, que precarizan mediante condiciones leoninas el trabajo de sus repartidores. No hablo del repartidor de pizzas de toda la vida (que tampoco tenía el mejor trabajo del mundo), sino de las modernas empresas que te llevan a casa tu comida preferida, sea de donde sea.

Hablo de repartidores que trabajan en condiciones pésimas para que otros se beneficien de su trabajo estando en casa, quizá tras volver de una jornada laboral en otro trabajo precario.

Y también me refiero a los trabajadores que realizan su trabajo en grandes empresas de distribución a las que compramos por internet todo tipo de productos, por su precio y por no movernos del sofá a comprar lo que sea en la tienda de barrio que quizá nos hará un precio similar y/o al menos nos atenderá mejor que una página web.

Esos trabajadores que apenas tienen tiempo para ir al lavabo, para lo cual deben pedir permiso, y a los cuales se les hacen contratos por días y se les informa de si han de volver a trabajar o se les echa de la empresa por un mensaje de móvil o un correo electrónico el último día de trabajo por la noche.

Quizá el trabajador se beneficia de un sueldo paupérrimo (algo es algo) y el cliente se beneficia de un precio bajo que le permite poder hacer algo con su quizá escaso sueldo (algo es algo, pensará también), pero es la empresa la que se beneficia de clientes y trabajadores, sin ejercer su responsabilidad social porque no sabe qué es o porque realmente lo que tiene montado es un departamento de *greenwashing*.

Unas empresas, grandes corporaciones, que después no pagan sus impuestos en los lugares donde ejercen sus actividades sino que lo hacen en aquellos que les permiten pagar lo mínimo.

Es cierto que la empresa en primera instancia se debe a sus accionistas, y si las leyes se lo permiten no están haciendo nada ilegal. Pero después no se puede hablar de que sean responsables socialmente.

Es la responsabilidad social del sí, pero no.

La responsabilidad social que no está, aunque sí se la espera.

La esperamos todos, tanto los que sabemos qué es como aquellos que no, pero que quieren trabajar en condiciones dignas y comprar en lugares que son responsables con la sociedad, la economía y el medio ambiente.

Pero lo peor de todo, es que a veces, muchas, quizá demasiadas, todos hacemos oídos sordos, miramos para otra parte. Perpetuamos situaciones que no deberían darse, y seguimos comprando de esa manera, arropados por la comodidad del sofá de casa, a veces productos que realmente ni necesitamos.

¿Quizá no nos merecemos otra cosa?

NUESTROS DATOS, EL ALIMENTO DE LAS EMPRESAS

Estamos acostumbrados a dar nuestros datos en centenares de sitios web, muchas veces a cambio de servicios gratis en los que realmente nosotros no somos el cliente sino que somos el producto del que se va a proveer y beneficiar la empresa.

Unos datos que suponemos bien guardados, a los que damos permiso para que se usen de una determinada manera (que normalmente no sabemos porque no leemos lo que aceptamos, por vagancia, o porque no los entendemos) y que acaban siendo usados para otras cosas, a veces por brechas de seguridad y robo de datos y a veces con el conocimiento del responsable de los datos que los explota de manera no permitida y/o se los pasa a un tercero para que haga con ellos alguna cosa que al final acaba siendo otra para la que no tenía permiso.

Ejemplos de esto los estamos viendo lamentablemente demasiado a menudo.

En un mundo como el nuestro cada vez más digitalizado, necesitamos más claridad, más transparencia, más control por parte de las empresas prestadoras de esos servicios, y más sinceridad.

No queremos enterarnos de que nuestros datos fueron robados o mal usados hace meses y que sólo nos lo digan por no enfrentarse a posibles multas o posibilidad (remota) de que alguien vaya a la cárcel.

Queremos en primer lugar que no suceda, y si sucede que nos lo digan prontamente.

Bueno y, si puede ser, que paguen los impuestos donde toca porque estas empresas tampoco pagan todo lo que les correspondería allí donde ejercen.

Y eso que, entre otros nuevos servicios y cachivaches del llamado internet de las cosas, apenas hemos empezado a vislumbrar lo que nos traerán los asistentes de voz, que darán el salto desde nuestros móviles para estar instalados en casa. Unos servicios que deben asegurar la correspondiente privacidad de todo lo que «ven y oyen» y que ya veremos si traen problemas en ese ámbito a medio o largo plazo.

Otra opción es no hacer uso de este tipo de servicios, pero tanto nosotros como las empresas saldríamos perdiendo probablemente. Por tanto, se trata simplemente de que sean socialmente responsables. No es pedir tanto.

Todos sabemos aquello de «las empresas serán responsables socialmente, o no serán».

Veremos cuál es la primera en «no ser».

Automatización, inteligencia artificial: sobra gente

Inteligencia artificial, algoritmos, bots, robots… son las nuevas tecnologías que han llegado o llegarán próximamente para hacernos la vida más fácil y para hacer las cosas al menos igual o incluso mejor que los humanos.

Pero además de esas buenas cosas, nos van a traer dilemas que tendremos que resolver desde el punto de vista de la ética y de la responsabilidad social.

Los algoritmos van a tener que ser «alimentados» correctamente si no queremos que sus decisiones (que a priori deberían ser más objetivas que las de un humano, si tenemos en cuenta que son máquinas o software) tengan sesgos o prejuicios iguales que los de las personas.

Las máquinas van a tener que tomar decisiones de las que dependerán vidas humanas y su manera de proceder tendrá que estar cuidadosamente implementada.

Por ejemplo, ¿quién será el responsable de un accidente en el que se involucre un coche autónomo? ¿qué decidirá el coche en ocasiones en las que tenga que optar entre la posibilidad de que sus ocupantes tengan serios daños o los padezca un peatón? ¿podrá el dueño del vehículo programar algunas decisiones de ese estilo?

Desde luego no son preguntas de fácil respuesta, e imagino que los fabricantes de esos vehículos ya se las están haciendo o las tienen decididas. Simplemente espero que sean responsables y actúen en consecuencia y con transparencia.

El resultado de tanta automatización que más seguro tenemos es la gran cantidad de trabajadores que quedarán desempleados, ¿qué pasará con aquellos trabajadores que sean barridos por estos adelantos tecnológicos?

Se nos dice por activa y por pasiva que no pasará nada. Que también la revolución industrial hizo que mucha gente perdiera su trabajo ya que no era necesario emplear mano de obra para hacer tareas repetitivas que podía hacer una máquina.

Pero ¿quién se hará cargo de la reeducación de estas personas en nuevas tareas? ¿quién será el responsable social de formarlas en ámbitos y funciones que a día de hoy no existen y se medio vislumbran?

¿Lo harán los Estados? ¿lo harán las empresas que los dejaron en la calle al sustituirlos por máquinas? ¿o lo tendrá que afrontar cada uno de los trabajadores por su cuenta?

Además, esta nueva revolución industrial no se va a llevar por delante trabajos básicos y repetitivos sino que la inteligencia artificial podrá encargarse de tareas que no son desde luego tan sencillas como apretar tornillos.

Ahora estamos hablando de incluso de automatizar tareas de tipo «intelectual» y muy especializado, por lo que ya es absurdo y/o inocente pensar en recolocaciones rápidas, y más aún sin formación y entrenamientos específicos y técnicos adecuados.

También nos encontraremos con personas, seguramente las más mayores (aunque las puede haber de cualquier edad) que sencillamente queden relegadas al desempleo eterno ya que no serán capaces de reciclarse en nuevos trabajos.

Una posible solución a este tema es la renta básica universal, con sus beneficios y sus desventajas, pero en el fondo con la misma cuestión de fondo: si se acaba aceptando que tiene más beneficios que problemas y se pone en marcha, ¿quién la pagará? ¿de quién sería la responsabilidad de hacerle frente? ¿Estados? ¿empresas?

Debemos innovar responsablemente

Además, cualquier innovación da lugar a un diseño y funcionalidad previamente desconocidos, que una vez implementada amplía el conjunto de opciones viables con respecto a la solución de un conjunto de problemas.

Pero la «funcionalidad previamente desconocida» puede contener nuevos riesgos que quizá ni conozcamos.

Según el «dilema de Collingridge», en las primeras fases de un desarrollo tecnológico esa tecnología puede ser objeto de cambio pero sus efectos pueden ser complicados de predecir, mientras que en las últimas fases del desarrollo los efectos de la tecnología son claros pero esa tecnología ha arraigado tanto en la sociedad que es difícil de cambiarla por otra.

Es por lo anterior que debemos anticipar el futuro a través de un enfoque de riesgos y el principio de precaución.

Cuando una nueva tecnología o innovación se está gestando es crucial realizar sus correspondientes análisis de impacto (por ejemplo impactos ambientales, de género, en la salud, en la sociedad o en la tecnología) dirigidos a identificar las futuras consecuencias de la innovación propuesta.

Quizá así nos ahorraríamos muchos dilemas y retos que superar.

EL FUTURO DEL EMPLEO
LA DIGITALIZACIÓN Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, SU IMPACTO EN EL EMPLEO

María Viver Gómez
Directora General Fundación Randstad

A continuación voy a describir unos apuntes sobre el futuro del empleo y el impacto que la digitalización va a tener en las formas de trabajar. Debido a los nuevos factores que están transformando el mercado de trabajo y las nuevas formas de trabajar por el impacto de la robótica, la automatización, la inteligencia artificial, las carreras Stem (Science, Technology, Engineering & Mathematics) y el papel de la ciberseguridad. Y reflexionaré sobre algunas de las preguntas que, como consecuencia de esta transformación, nos hacemos desde la responsabilidad social sobre el futuro del empleo, con el convencimiento de que los aspectos positivos nos van a ayudar a construir un mundo mejor.

Ninguno dudamos del hecho de que la tecnología está revolucionado nuestras vidas. Cómo nos relacionamos, cómo actuamos y también cómo trabajamos. El concepto del trabajo está cambiando y la manera de desarrollarlo también. Las habilidades y competencias que se requieren suponen un reto para las empresas que quieren contratar el mejor talento, retenerlo y atraerlo. El trabajo en equipo, la aportación de diversas soluciones a los problemas que se plantean, la agilidad, la democratización del conocimiento y la invitación a la acción son competencias cada vez más demandadas por las empresas. Este impacto de la digitalización en las formas de trabajar nos invita a tener una actitud de aprendizaje continuo y de autoaprendizaje.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en España el 12% de los empleos puede estar en riesgo por la robotización. Randstad Research, por su parte, estima que la digitalización generará dos millones de empleos hasta 2030. Lo que para algunos expertos supone el principio del fin de la clase media, para otros es una oportunidad para corregir las desigualdades y potenciar desde la educación las habilidades necesarias para los trabajos del futuro.

Un estudio reciente que hemos hecho en la Fundación Randstad sobre empleo y personas con discapacidad nos indica que las ocupaciones con mayor contratación para estas personas, son las que se refieren a *personal de limpieza de oficinas, de hoteles y otros establecimientos similares y peones de la industria manufacturera*, casi el 14% de las contrataciones en 2016 fueron a estas dos ocupaciones, limpiadoras y peones. ¿Qué riesgo de transformación digital tienen estos puestos y por tanto, qué riesgo de perder el trabajo tienen estas personas que difícilmente tienen la oportunidad de trabajar en otras posiciones? Siguiendo con el mismo informe, analizamos el impacto de la digitalización a 10 años en los puestos de mayor contratación para

personas con discapacidad, se presumió un 53% de alto impacto en las 15 ocupaciones en las que más personas con discapacidad están contratadas.

El riesgo de afectación digital o automatización de los empleos plantea diversas dudas o incógnitas, e incluso dilemas éticos. Aquellos empleos más especializados o en los que sea necesaria la intervención directa de las personas en términos de decisiones éticas o especialización en el conocimiento serán los que menos incidencia tendrán. Sin embargo, los puestos poco especializados, repetitivos o mecánicos y con una aportación de valor escaso serán fácilmente sustituibles por la automatización o robótica. Y son estos los que más afectan a los colectivos más vulnerables de la sociedad.

La responsabilidad social debe ayudar a los nuevos debates éticos que plantean la robótica y la inteligencia artificial, aportando soluciones creativas que resuelvan estos problemas. Algunos de estos dilemas son: ¿Cómo debemos abordar la sustitución de mano de obra por robots? ¿Cómo va a favorecer la tecnología la reducción de las desigualdades? ¿Qué competencias van a necesitar desarrollar estas personas? ¿Cómo van a ser afectadas las oportunidades de empleo para personas con capacidades diferentes o de difícil acceso al mercado de trabajo? ¿Se va a crear una renta universal? ¿Cómo introducimos en los algoritmos las limitaciones éticas y valores humanos para que den con la solución idónea? O, como planteó Bill Gates en la revista Guaz, *¿Los robots deberían pagar impuestos?* Y el mismo Gates propuso que esa recaudación se destine a los colectivos en riesgo de desempleo a causa de la automatización y a la creación de puestos de trabajo de carácter social.

El Parlamento Europeo ha aprobado una resolución que insta a la Comisión Europea a ir adaptando la legislación para gobernar la robótica y la inteligencia artificial. Y buscar soluciones en la adecuación de la formación a las necesidades laborales, el reciclaje de los trabajadores y las políticas activas de empleo para la población general, pero especialmente para los que tienen más dificultades de acceso a un puesto de trabajo y de afectación a esta transformación digital.

La mal llamada transformación digital, y digo mal llamada porque parece que es cosa de ahora pero llevamos ya varias décadas disfrutando de ella y me temo que tenemos desarrollo digital para muchas más décadas, conlleva una mejora a medio-largo plazo a nivel laboral: trabajo más productivo, progreso e innovación, regulación del horario laboral y de nuevas formas de trabajo, revisión y adecuación de los derechos de los trabajadores y empresarios, etc.

Esta transformación de las formas de trabajar también fortalece la idea de las ocupaciones especializadas en las que las carreras STEM van a ser las más demandadas y se necesita prever esta necesidad educacional de potenciar el estudio de las materias más vinculadas a la tecnología. Algo que no resultará nada sencillo dado que, a pesar de la alta necesidad de profesionales del ámbito tecnológico, el número de estudiantes matriculados en carreras STEM en España, ha descendido progresivamente en los últimos siete años. Es más, se espera que durante los próximos cinco años los titulados en estas materias desciendan a un ritmo anual del 3,3%, según Randstad Research.

En esta línea, según la revista *La revolución digital del Instituto de Estudios Económicos,* en España se estima que 85.000 puestos de trabajo de ámbito tecnológico quedarán sin cubrir en el año 2020. Este dato indica que empiezan a existir perfiles deficitarios como expertos en inteligencia artificial e ingenieros de desarrollo de software.

Con el desarrollo de la tecnología y robótica bien implementada, a las empresas se les presenta la gran oportunidad de aunar las capacidades técnicas de un robot con las habilidades

cognitivas de un humano. Como consecuencia, se obtiene una ventaja competitiva gracias a la combinación de la inteligencia artificial, inteligencia humana y emocional.

Esta realidad permite que las compañías y los empleados puedan impulsar cambios en los procesos productivos que conlleven una liberación de los procesos rutinarios, y en muchos casos hasta peligrosos dependiendo del sector, para fomentar procesos de valor con un mayor componente de innovación, logrando ser más competitivos y eficientes.

Las capacidades que son únicas y características de las personas como son la creatividad, la imaginación para resolver problemas, la empatía o el discernimiento de los valores para llegar a soluciones justas son las que se potenciarán en los trabajos del futuro. Probablemente consigamos procesos más eficaces que nos permitan dedicar menos tiempo a los horarios de trabajo y destinar más tiempo a otras actividades que nos hagan disfrutar de nuestra naturaleza humana, el cuidado del medioambiente, nuestra salud y bienestar, enriquecer nuestro conocimiento o compartir experiencias con los demás.

Confío firmemente que el desarrollo tecnológico y las nuevas formas de trabajo que facilitan la tecnología y las comunicaciones facilitarán el trabajo a muchas personas que hoy lo tienen más complicado, por ejemplo a personas con movilidad reducida, determinadas parálisis o diversos tipos de discapacidad física o sensorial. Confío en que podamos disfrutar de todo el conocimiento e inteligencia de muchos Stephen Howking y que con ayuda de la tecnología podamos entender su lenguaje y lo que su mente observe. Y desde aquí hago mi pequeño homenaje a este gran hombre que nos dejó hace unos meses.

Por último, otro impacto de la digitalización está en relación con el uso de la información digital y para esto hace falta una regulación ágil que nos ayude a corregir las desviaciones que se puedan hacer de su mal uso. En la última edición de Davos se expusieron temas relacionados con el futuro del empleo y el tema de la ciberseguridad, entre ellos, la presentación del Centro Global para la Ciberseguridad, una nueva iniciativa del Foro Económico Mundial, que busca ayudar a crear un ciberespacio seguro. Resulta especialmente necesario para el sector privado, pues en los últimos cinco años, el número de filtraciones de datos se ha doblado, llegando a una media de 130 filtraciones por empresa en 2017. Sin duda alguna este ámbito será uno de los que genere empleo cualificado y especialización.

Me gustaría finalizar estos apuntes con la última reflexión de Larry Fink, CEO de BlackRock, en su carta anual a los CEOS titulada «A Sense of Purpose». En ella invita a reflexionar sobre el modelo de empresa que queremos crear y su propósito en la sociedad. Y lanza diversas cuestiones como ¿Qué papel jugamos en la comunidad? ¿Cómo estamos gestionando nuestro impacto ambiental? ¿Estamos trabajando en crear una plantilla diversa? ¿Nos estamos adaptando al cambio tecnológico? ¿Estamos aportando a nuestros empleados capacidades para encajar en un mundo cada vez más automatizado? ¿Estamos aportando a nuestros empleados mecanismos para prepararse para la jubilación? Todas ellas cuestiones relacionadas con el futuro de los empleos y la gestión de las personas en las organizaciones, los valores que debemos construir y el propósito o razón de ser de cada uno en su organización y de las organizaciones en la sociedad.

Creo como Fink que hay que trabajar junto a las empresas en la respuesta a estas y otras preguntas que les ayuden a plantear su papel en la sociedad y a construir su visión a largo plazo. Teniendo en cuenta los derechos humanos, nuestra contribución al respeto de los mismos y el uso de indicadores económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno que nos permitan avanzar para hacer un mundo más humano y un lugar todavía más apetecible para vivir.

CONCLUSIÓN

Lejos de perder actualidad, la responsabilidad social podría estar atravesando un momento de «necesario renacer». **Renacer,** porque llevamos ya varios años hablando de su actualidad y vigencia, toda vez que los desarrollos normativos recientes llevan a posicionarla como elemento central de nuestro desarrollo y crecimiento económico. **Necesario,** porque, tal y como hemos constatado, si nuestros modelos democráticos son incapaces de introducir en sus modelos de desarrollo coordenadas vinculadas a combatir el cambio climático, a generar oportunidades para unos y otros y a trabajar sobre criterios de buen gobierno con modelos transparentes, nuestra gobernanza mundial podría estar languideciendo.

La responsabilidad social ha pasado por distintas etapas y periodos. Pasamos de acciones aisladas e inconexas de distintos actores vinculadas, principalmente, a cuestiones de acción social, a visiones y aproximaciones comprehensivas donde las entidades fueron construyendo **armonías**: pasando de acciones concretas a visiones de conjunto que introducían coordenadas que iban más allá de la actuación puntual. Las armonías nos fueron conduciendo a la construcción de **melodías**, donde los actores se fueron interconectado, donde las sinergias se fueron entrelazando, pero hoy, en un avanzado siglo XXI, debemos dar un nuevo paso, tenemos que adoptar **sinfonías**. Son necesarias las acciones conjuntas, las visiones poliédricas hacia los distintos retos, unas visiones que solo se pueden lograr con los desarrollos conjuntos y coordinados de unos y otros. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Agenda 2030 de Naciones Unidas, son una buena hoja de ruta, un excelente punto de partida que permite fijar el ritmo y establecer la numeración de cada nota, pero nuestra sociedad precisa seguir perfeccionándose y solo será posible con la implicación, el convencimiento y la colaboración de todos. Dar respuesta a los grandes desafíos de nuestro tiempo requiere más que nunca de sinfonías, de acciones directas y coordinadas de los distintos actores. No bastará con meras melodías que, en ocasiones, podían circunscribirse a acciones plausibles pero independientes, sino que requeriremos de grandes sinfonías perfectamente orquestadas y dirigidas. Liderazgo responsable, esa es una de las mayores garantías para un resultado de máximos.

Ese **trabajo conjunto** es la verdadera razón de ser de la responsabilidad social. No consiste tanto en proyectar y producir para los demás, sino en proyectar y producir con ellos. No es tanto perseguir la igualdad entre mujeres y hombres desde la perspectiva de ellos o de ellas,

sino en trabajar de forma conjunta por una cuestión de justicia. No podemos hablar de un respeto medioambiental para que otros vivan mejor, sino de una urgencia para nuestra propia subsistencia. Afrontar los retos de hoy supone detenerse a analizar muchas aristas, aristas en ocasiones, de desconocimiento. La aproximación veraz a nuestra realidad sólo la podemos obtener mediante esta lectura colectiva.

No es tarea fácil, la responsabilidad social es para **valientes**, para personas con valores y con principios. Todos podemos aportar para su correcta implementación pero no es tarea sencilla. Necesitamos ciudadanos y ciudadanas con vocación. Federico Mayor Zaragoza, exministro y, entre otras muchas funciones, exdirector de la Unesco durante más de diez años, recuerdo que en una ocasión me dijo «*las personas con valores deben luchar por cambiar lo complejo, por* ***materializar utopías****. Algunos te tratarán de soñador pero siempre pienso que para lograr objetivos pragmáticos, cuantificables y realistas, ya habrá otras muchas personas muy cualificadas capaces de desempeñarlos*». Esta es la verdadera lógica, luchar por imposibles y construir un apetito infinito de cambio que provoque los avances justos para esta nueva era.

Hoy las oportunidades son infinitas. Los grandes avances en las tecnologías y los medios de comunicación nos enfrentan a una **gran paradoja**: nunca antes tuvimos tanta información y tantos medios, pero tampoco antes fuimos tan vulnerables. Nuestros consumidores pueden seguir pautas de consumo más responsables, las empresas pueden trabajar con parámetros infinitamente más respetuosos que años atrás, las organizaciones gubernamentales pueden planificar proyectos mutuamente beneficiosos, las administraciones públicas y nuestros gobernantes pueden dirigirnos hacia designios ilusionantes, en ocasiones solo falta la voluntad real. Pongamos nuestras capacidades, pongamos nuestros medios y la información al servicio de la comunidad. Apostemos por la construcción de **valores** y **principios** éticos. Valores universales, principios compartidos. No estamos hablando de utopías, estamos hablando de construir un mundo sostenible, una sociedad que en diciembre de 1948 ya fue capaz de ponerse de acuerdo con esa Declaración Universal de los Derechos Humanos y que, a buen seguro, con voluntad, sería capaz de ponerse de acuerdo una y mil veces más. Hablamos de grandes principios, de grandes valores, de verdades axiomáticas que nos hacen avanzar como sociedad. Por todo ello la responsabilidad social debe partir de la **ética**, porque es ahí donde se encuentra la razón de un obrar consecuente y responsable.

Hoy podemos hablar de una nueva era para la responsabilidad social. Una responsabilidad eminentemente global e inclusiva, que cuenta y que requiere de todos para lograr efectividad. La responsabilidad social de hoy requiere de un **diálogo indisociable con la sociedad**. La sociedad son los ojos de las administraciones públicas, pero también son los ojos de las empresas, de toda organización pública y privada que opera en nuestro mercado. Todas estas acciones comprometidas, desinteresadas, responsables y que, como hemos visto, acaban teniendo un efecto positivo incluso en la cuenta de resultados económica, son las que me hacen mirar el futuro con esperanza.

En los últimos años España ha vivido dos avances fundamentales en materia normativa vinculados a las transposiciones de directivas europeas:

a) Por un lado, con la aprobación de la Ley 9/2017, *de 8 de noviembre, de* ***Contratos del Sector Público***, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. Esta ley ha supuesto un avance sin precedentes a la hora de prohibir contratar a la administración pública con todas aquellas entidades que evidencien un incumplimiento del requisito mínimo de trabajadores con discapacidad, toda vez que fija la

valoración positiva en la adjudicación de contratos a aquellas empresas comprometidas con determinados preceptos sociales recogidos en el artículo 145 de la citada ley, lo que se conoce como establecimiento de cláusulas sociales.

b) Por otro lado, la Ley por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas, *en materia de* ***información no financiera y diversidad***. La ley establece, entre otras cuestiones, la obligación pasados tres años desde su entrada en vigor, de presentar el estado de información no financiera para todas aquellas sociedades con más de 250 trabajadores. Todo ello va a suponer un importante cambio en aras de lograr una mayor transparencia, una mejor adecuación a nuestros principios y valores y a una coherencia del sistema.

Estas nuevas normas establecen un antes y después tanto para la contratación pública como para el establecimiento de criterios de transparencia. Los desarrollos reglamentarios de estas normativas, así como la transposición de nuevas directivas europeas como la fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas o la tendente a evitar las prácticas de elusión fiscal marcarán los próximos avances. Todo ello unido a cuestiones vinculadas a la efectiva fiscalidad, la rendición de cuentas, así como del establecimiento de comportamientos éticos, me permiten ser moderadamente optimista de cara al futuro.

Es necesario **reordenar** nuestra responsabilidad social, determinar **qué reportar** y sobre qué materias. No debemos obviar tres elementos recurrentes a lo largo de esta publicación y que, a mi modo de ver, representan tres importantes retos para el devenir de la responsabilidad social en nuestro país:

a) Por un lado resulta de urgencia repensar y quizá reformular nuestro Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (**CERSE**). El CERSE, creado por el Real Decreto 221/2008, *de 15 de febrero*, vino a orquestar desde la administración pública el funcionamiento de diálogo necesario entre administraciones públicas, representantes de trabajadores, empleadores y sociedad civil. La inactividad que viví en primera persona, fruto de ciertos discursos vacíos, no achacables en exclusiva a las administraciones públicas, vino a contradecir la voluntad real de cambio y progreso que tenían los distintos actores. Si queremos desarrollar esa responsabilidad social real, precisaremos de un CERSE operativo e inclusivo, donde todos cuenten, donde todos sumen. Me niego a pensar, como servidor público, que dicha voluntad es inalcanzable y que es mejor determinar las líneas de acción de manera unilateral por unos dirigentes que se reúnan de materia puntual con alguno de los agentes. La manera de avanzar de manera efectiva es contando con todos, construyendo conjuntamente. Así mismo, la oportunidad no es la de desarrollar diecisiete sistemas o modelos distintos, sino la de cooperar con las distintas administraciones para implementar un modelo de oportunidades real, una responsabilidad social asentada en elementos de solidaridad personal y no tanto territorial.

b) En julio de 2014 el pleno del CERSE aprobaba la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas 2014-2020, un documento nacido del consenso y que sobre 60 medidas agrupadas en diez líneas de actuación pretendía constituirse como un marco de referencia en materia de responsabilidad social. El texto incluye una serie de acciones dirigidas a impulsar el desarrollo de prácticas responsables en las organizaciones públicas y privadas con el fin de que se constituyan en un motor de la competitividad del país y de su transformación hacia una sociedad y una economía más

productiva, sostenible e integradora. Próximos a acabar la vigencia de dicha Estrategia, debería ser prioritario evaluarla, sopesar su efectividad y, ante todo, rediseñar una nueva Estrategia, Plan de Acción o Programa que, desde el diálogo y la implicación de todos los actores sociales, razón de ser de la responsabilidad social, incorpore los preceptos de la Agenda 2030 y establezca una hoja de ruta para el trabajo conjunto y coordinado de los próximos años.

c) ¿Qué medir, qué reportar y cómo hacerlo? Ello constituía uno de los nueve ejes de debate de esta publicación y quizá sea ahí donde los necesarios acuerdos sean más que necesarios. Tal y como hemos visto conviven distintas formas de reportar, diferentes herramientas y sistemas. En un contexto como el actual, con la transposición de la Directiva de Información No Financiera y Diversidad, se hace obligado clarificar conceptos y acordar de manera consensuada los modos más apropiados y transparentes de visibilizar todas aquellas acciones y progresos que las distintas entidades vienen realizando y que van más allá de los resultados económicos.

¡Qué necesaria es la **educación**! Difícilmente lograremos ciudadanos, empresas y organizaciones públicas y privadas comprometidas con la responsabilidad social si no invertimos en educación. Una formación que evidencie que apostar por pautas de responsabilidad social es positivo en la **cuenta de resultados**, pero que sobretodo es necesario para una sociedad justa y equilibrada.

El pleno respeto de los **derechos humanos** y sus derechos laborales pueden resultar una obviedad en sociedades avanzadas como la nuestra, pero debemos ir más allá. Tenemos que cruzar nuestras fronteras y evaluar qué ocurre cuando las grandes multinacionales emprenden actuaciones que sobrepasan los espacios fronterizos y actúan en países donde el respeto de estos derechos no constituyen obviedades tan clarividentes.

Vivir en un mundo tan acelerado como el actual, con tantas oportunidades pero a la vez con tantos riesgos debe llevar a preguntarnos: ¿**qué mundo queremos**? ¿Queremos un mundo basado en el mero crecimiento económico y la mejora continua de nuestro estatus social? ¿Apostamos por un mundo circunscrito al crecimiento económico y ciego a las realidades sociales y medioambientales de nuestro entorno? ¿Queremos, por el contrario, un mundo más social, más justo, donde todos contemos y donde las prioridades y opiniones de unos y otros sean consideradas y tenidas en cuenta? Mi futuro, el mundo que yo quiero, lo tengo claro, pero no es hora de hablar de obviedades. No basta con la opinión de uno solo, precisamos de la opinión de todos los actores, necesitamos educarnos, convencernos, auto exigirnos… sin duda estos son los ingredientes perfectos para el perfeccionamiento de un mundo más sencillo, más contextualizado y más humano. La responsabilidad social nos ofrece un **camino**, nos presenta una **oportunidad**, dependerá de nosotros mismos que queramos aprovecharla. Eso sí, si no lo aprovechamos nunca podremos decir que no éramos conscientes.

La responsabilidad social debe ser adaptada a la propia **idiosincrasia** del sector de nuestra actividad, así como del tipo de entidad. Debemos adaptar nuestro discurso, nuestras acciones y nuestras potencialidades sin olvidar el objetivo final. **Todos**, desde nuestras capacidades, podemos aportar ese algo que hace a nuestra sociedad mejor. En no pocas ocasiones tendremos la sensación de que nuestra labor es una gota de agua en un océano, es en esos momentos cuando recuerdo la fábula de la antigua Grecia entre el hombre sabio, su discípulo y las estrellas de mar:

> Estaba un hombre sabio en la orilla de la playa, intentando devolver al mar las estrellas de mar que fruto de la baja marea languidecían en la orilla. Al verle su discípulo a lo lejos, se acercó y le dijo: «*maestro, ¿no es inútil lo que haces? Por mucho que te esfuerces nunca lograrás devolver al mar todas las estrellas que hay sobre la orilla*». El maestro le respondió: «*no llegaré a hacerlo con todas ellas pero al menos (tomando una estrella con su mano y devolviéndola al mar), para esta estrella su destino será otro muy distinto al que se veía abocada*».

Los desafíos, los retos de la responsabilidad social son **innumerables**, por no decir infinitos pero la interconexión de todos nosotros hace que existan personas comprometidas y con valores más allá de nuestras fronteras. Probablemente nunca oiremos hablar de ellas, pero es cierto que existen. Aquí como allí, existen personas con un empeño y una tenacidad al menos tan comprometido como el nuestro. Todo ello me hace ser optimista.

Principios, valores, son premisas destacadas de nuestros modelos de democracia occidental, tenemos que seguir avanzando y progresando y no cabe la menor duda de que el progreso con responsabilidad social será una de las mayores garantías para no dejar a nadie atrás. Gracias a las nuevas tendencias, gracias a los nuevos avances, un crecimiento económico social se vislumbra hoy como alternativa y oportunidad de cambio. Me gustaría concluir este texto con un proverbio chino que encarna la verdadera razón de ser de este libro: «hay tres cosas que nunca vuelven: la flecha lanzada, la palabra pronunciada y la oportunidad perdida», es necesario el trabajo sensato, continuo, y responsable de unos y otros para que nuestro mundo no pierda esta oportunidad.