MIRADA CRÍTICA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN IBEROAMÉRICA

VOLUMEN II

ANTONIO VIVES

Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica

Volumen II

Antonio Vives

Cumpetere
Cooperate to Compete

Con el apoyo de Centro RS
Diseño y Diagramación Gatos Gemelos Comunicación

© Derechos reservados, Antonio Vives 2013

Cumpetere
Cooperate to Compete
www.cumpetere.com

Portada: Detalle de un cuadro de Ivana B. Vives.

A la memoria de mi Muñeca y a nuestros hijos y nueras: Patricia, Mauricio y Holly, Christian, Adrián y Caitlin y los nietos Lucía y Aaron, que hacen la vida sostenible.

ÍNDICE

Prólogo ~ 8

Primera Parte: Conceptos de Responsabilidad

I.1: Responsabilidad empresarial en América Latina: ¿En el camino correcto? ~ **17**
I.2: ¿Cuál es el grado de desarrollo de la RSE en América Latina? ~ **19**
I.3: No, no es semántica, es en serio ~ **24**
I.4: Regreso al futuro: ¿Hay progreso en RSE? ~ **25**
I.5: Responsabilidad individual en la responsabilidad empresarial: ¿es suficiente? ~ **28**
I.6: ¿Está abandonando la nueva generación a la responsabilidad y la ética? ~ **31**
1.7: ¿Generación Y o Generación YO?: ¿Les interesa la Responsabilidad Social? ~ **33**
I.8: Responsabilidad Social de los Sindicatos: ¿La viga en el ojo? ~ **35**
I.9: Reseña del libro *Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica* ~ **38**
I.10: Reseña del libro *What Money can´t Buy: The Moral Limits of Markets* ~ **45**
I.11: Cuarto sector: Hacia una mayor responsabilidad social empresarial ~ **55**

Segunda Parte: Creación de Valor Compartido: ¿Remplazo de la RSE?

II.1: Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE ~ **85**
II.2: The Economist, Porter y Kramer y la RSE ~ **90**
II.3: La irresponsabilidad de Porter y Kramer y su Valor Compartido ~ **92**
II.4: ¡¿América Latina lidera el camino en la creación de Valor Compartido?! ~ **94**
II.5: ¿Estamos confundidos con el papel de la empresa? ¡Here you go again Prof. Porter! ~ **96**
II.6: Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: Diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados ~ **98**

Tercera Parte: Gestión de la Responsabilidad

III.1: ¿Y dónde ponemos la coordinación de la RSE? ~ **115**
III.2: Contabilidad y Sostenibilidad: ¿Amigos o enemigos? ~ **118**
III.3: ¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE? ~ **124**
III.4: ¿Es la RSE femenina? ~ **128**
III.5: Cuotas para las mujeres en los Consejos de Administración ~ **136**
III.6: ¿Son los Derechos Humanos una responsabilidad para la empresa? ~ **140**

III.7: Sándwiches de pollo y matrimonios homosexuales: ¿Los valores de quién? ~ **149**
III.8: ¿Y la RSE en el otro 99% de las empresas? ~ **151**
III.9: Sin incentivos no hay paraíso ~ **154**
III.10: ¿Se puede manipular la reputación?: El efecto aureola ~ **158**
III.11: ¿Reputacion como fin o como resultado de la RSE? ~ **161**
III.12: ¿Son los accionistas responsables por el comportamiento de la empresa? ~ **165**
III.13: Retos para las estrategias de responsabilidad de las empresas multinacionales ~ **169**

Cuarta Parte: Reportes e Informes

IV.1: Ensuciado de cara: Destrucción de la reputación de la responsabilidad empresarial ~ **193**
IV.2: Obligatoriedad del reporte de sostenibilidad: ¿Bajo qué condiciones? ~ **196**
IV.3: Hacia el informe integrado: Hay progreso ~ **199**
IV.4: Informes integrados: Tortas, no ensaladas ~ **202**
IV.5: Informes de sostenibilidad: ¿Sirven para algo? ~ **205**

Quinta Parte: Finanzas, Inversión y Responsabilidad

V.1: ¿Cuál es la responsabilidad social de las instituciones financieras? ~ **211**
V.2: La responsabilidad social de las instituciones microfinancieras ~ **214**
V.3: La Inversión Socialmente Responsable en España: ¿Simbólica? ~ **218**
V.4: Profundizar la Inversión Socialmente Responsable en España ~ **222**
V.5: Inversión Socialmente Responsable: ¿Debe ser más rentable? ~ **226**
V.6: ¿Se usa la información sobre RSE en las decisiones de inversión? ~ **230**
V.7: Inversión responsable directa: *Impact investment* ~ **233**
V.8: ¿Es posible la inversión y el financiamiento responsable en América Latina? ~ **235**

Sexta Parte: Un poquito de humor …responsable

VI.1: Hombres necios que acusáis a la RSE sin razón, sin saber que … ~ **255**
VI.2: Joyas de la literatura responsable ~ **258**
VI.3: ¿En qué se parecen…? ~ **261**
VI.4: Nuevo Diccionario de Responsabilidad Social ~ **262**

Conclusión: Reto para los nuevos profesionales de la responsabilidad social de la empresa. ~ **264**

El Autor ~ **275**

Prólogo

Algo muerto puede ir con la corriente,
pero solo algo vivo puede ir contracorriente.
G. K. Chesterton (1874-1936)

Este libro contiene una selección de 40 de los 111 artículos publicados en los años 2011 y 2012 en el blog Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica, clasificados, revisados y actualizados, sin modificaciones de fondo. Contiene además ocho capítulos más extensos, publicados o difundidos durante este periodo en otros medios:

- En la Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa, de la Fundación Luis Vives:
  - » Reseña del libro Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica, por Patricia Márquez, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger. Nº 7, Ene.-Abr. 2011.
  - » Reseña del libro What Money Can´t Buy: Moral Limits of Markets, por Michael J. Sandel. Nº 12, Sept.-Dic. 2012.
  - » Compartir el valor creado versus crear valor compartido: diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados. Nº 10, Ene.-Abr. 2012.
  - » Cuarto sector: hacia una mayor responsabilidad social empresarial. Nº 12, Sept.-Dic. 2012.
- La responsabilidad social de las entidades financieras: microfinanzas, en el Dossier No. 3 de Economistas sin Fronteras.
- ¿Es posible la inversión y el financiamiento responsable en América Latina?, capítulo 7 del libro La empresa en tiempos de cambio: La RSC y los negocios inclusivos, Fundación Carolina y Siglo XXI Editores, Madrid, 2011.
- Retos para las estrategias de responsabilidad de las empresas multinacionales, en el libro La Responsabilidad Social Corporativa y sus Actores: Mitos y Desafíos de la RSC, en Helena Ancos, compiladora, 2011, Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Serie Estudios e Informes, Nº 7, Madrid.
- Retos para los nuevos profesionales de la RSE. Revisión del discurso en la inauguración del postgrado en RSE de la Universidad del Istmo, Guatemala.

Decíamos en lo que ahora resulta ser el primer volumen de *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*[1], y ahora repetimos, que:

1 Este libro, publicado en el 2011, contiene una selección de los artículos publicados en el blog en el período 2008-2010. En retrospectiva, se debió incluir el nombre de volumen I.

El objetivo del libro, como el del blog, es analizar acciones y eventos que tengan impacto sobre las prácticas responsables de la empresa, de una manera crítica, amena y didáctica. Cuando se leen o consideran noticias o informes sobre la RSE, hay que analizar qué hay en el fondo y no tomarlo como se reporta, sin pensar. En el tema de RSE cada uno tiene sus intereses particulares, y muchos de los medios que reportan todavía no tienen una actitud crítica para indagar qué hay detrás. En estos temas, como es muy conocido, la empresa y las partes interesadas (stakeholders) tienen intereses particulares, que a veces son comunes, a veces son por el bien de la sociedad y del mundo en que vivimos, pero a veces representan intereses personales. Son muchos los casos de sesgo deliberado en la información empresarial, de "lavado de cara".

En muchos otros casos se observa liviandad a la hora de producir un reporte, noticia o escribir un artículo, de tal manera que puede crear percepciones equivocadas en quien lo lee sin conocimiento o sin un juicio crítico. Muchos de los titulares, que es lo que queda en la mente del lector, no reflejan el verdadero sentido de lo que reportan. Aunque ha habido grandes progresos en el reporte de información sobre prácticas responsables, todavía falta el espíritu crítico, y en algunos casos el rigor, que sí se aplica a otros temas de mayor interés del público, como son los temas políticos y los económicos.

Los capítulos han sido escritos, además, con el objetivo de educar a los interesados en los temas de responsabilidad empresarial. Tratamos de llenar algunos vacíos que observamos en términos de la literatura disponible, que todavía no es muy abundante en habla hispana, aunque se observan significativos progresos, sobre todo en información vía internet.

También en virtud de la relativa escasez de material didáctico, estos breves capítulos, por su naturaleza crítica, pueden ser usados como instrumentos para estimular la discusión en los salones de clases, excitando posiciones alternativas, y complementar los "casos empresariales" que se usan en algunas instituciones.

Aparte de incitar al análisis crítico, los artículos, y ahora este libro, pretenden avanzar el conocimiento en el tema de responsabilidad social de la empresa, de forma amena y fácil de leer. Los capítulos tienen por lo común entre una y cinco páginas. Sin embargo, se han incluido algunos capítulos más extensos, que tocan temas más complejos, y que concluyen cuatro de las seis partes del libro, los cuales originalmente fueron escritos para fines más académicos. No obstante, no hacen abstracciones, fueron escritos con criterios pragmáticos, siempre con la idea de ayudar a mejorar la implementación de las prácticas responsables. Son los únicos que incluyen bibliografía, para facilitar en estudio más a fondo de los temas.

Como en el predecesor de este libro, los capítulos se han agrupado en cinco partes centrales, una complementaria y una de conclusión. Las cinco partes contienen capítulos que cubren temas sumamente variados, pero para efectos organizativos han sido agrupadas de acuerdo con algún denominador común. La parte complementaria es en tono humorístico. Cada parte contiene una breve introducción a los capítulos correspondientes.

Si bien la primera parte: **conceptos de responsabilidad** reúne capítulos alrededor de temas generales, mayormente de explicación conceptual y sobre la situación de la RSE, como en todo el libro, estamos más preocupados por la aplicación que por discusiones semánticas, que son una etapa superada. Esta primera parte incluye capítulos muy variados, que van desde la situación de la RSE en América Latina, las percepciones de las nuevas generaciones sobre sus responsabilidades sociales y ambientales, pasando por las responsabilidades individuales y la de los sindicatos (de la que se habla muy poco), y por una discusión sobre los negocios inclusivos y los límites morales de los mercados (a través de las reseñas de dos recientes libros), hasta llegar a un extenso capítulo, a manera de aglutinamiento, sobre el cuarto sector, que serían empresas creadas con objetivos financieros, como medio para cumplir objetivos ambientales y sociales.

La segunda parte: **creación de valor compartido: ¿reemplazo de la RSE?** es una sección especialmente dedicada a analizar y criticar con detalle el artículo, ahora famoso, con la controversial propuesta de los profesores Michael Porter y Mark Kramer de sustituir la RSE (que ellos asocian a acciones aisladas y esporádicas) por el concepto de que las empresas deben crear en forma simultánea valor económico y valor social. Los primeros cinco capítulos discuten ampliamente el artículo original, y el último hace una extensa comparación sobre la implementación de ambos conceptos, donde se muestra la superioridad de la RSE para la inmensa mayoría de las empresas, y en especial para países en vías de desarrollo.

La tercera parte: **gestión de la responsabilidad** es el núcleo central del libro y la más extensa, con trece capítulos. Hoy en día es la principal preocupación de las empresas, después de haberse superado, en muchas de ellas, las etapas preliminares de dudas conceptuales: ¿cómo gestionamos la responsabilidad ante la sociedad? No es que podamos decir que la mayoría de las empresas tienen claro cuál es su papel ante la sociedad, pero sí saben que poseen alguna responsabilidad ante ella y que deben hacer algo, aunque estamos lejos de la visión integral necesaria. Esta parte comienza con los resultados de una encuesta sobre la ubicación de la coordinación de la RSE dentro de la empresa, después analiza los posibles conflictos entre la responsabilidad y los dictados de la contabilidad, y el argumento empresarial de la relación entre responsabilidad y competitividad, que es necesario para promover internamente la adopción de prácticas responsables. Después tiene dos capítulos que consideran el papel de la mujer en su gestión, y luego hace un análisis detallado de las implicaciones de los principios rectores sobre los derechos humanos para la gestión de la empresa. Trata también el potencial conflicto de abogar por valores personales desde dentro de la empresa, incluye un llamado a darle mayor consideración a la responsabilidad en las PyMEs y analiza el papel de los incentivos en la gestión de la responsabilidad. Contiene además dos capítulos que analizan el creciente interés por la relación entre responsabilidad y reputación, y cuál es la responsabilidad de los accionistas en la responsabilidad de la empresa. Concluye con un extenso capítulo que analiza los retos para las estrategias de responsabilidad en las empresas multinacionales.

La cuarta parte: **reportes e informes** cubre algunos aspectos especiales de la información que se le da a los stakeholders sobre las prácticas responsables, a través de reportes formales u otras informaciones. Se cubren aspectos como el de que la selectividad en la información que se reporta suele contribuir a la pérdida de credibilidad de los stakeholders en la RSE en general, al reportarse aspectos relativamente secundarios, pero de mayor impacto publicitario. Incluye también un análisis de las condiciones bajo las cuales la obligatoriedad de los reportes de sostenibilidad puede contribuir a la responsabilidad de las empresas, pero concluye que estas condiciones difícilmente se encuentran en países en vías de desarrollo. Ello no obsta para que la preparación del informe contribuya a la responsabilidad vía stakeholders internos, como argumenta el último capítulo de esta parte. Incluye además dos capítulos donde se analizan los informes integrados: la práctica en un país pionero, Suráfrica, y la importancia de la integración de las estrategias y gestiones financieras, ambientales y sociales en una estrategia y gestión de sostenibilidad integral para producir verdaderos informes integrados, que sean algo más que una mezcla de información contable y de sostenibilidad. Esta parte cierra con un capítulo que destaca el valor que el proceso interno de preparación de un informe de sostenibilidad tiene para la implementación de prácticas responsables, más allá del valor que pueda tener para los stakeholders externos.

La quinta parte: **finanzas, inversión y responsabilidad** contiene ocho capítulos sobre la responsabilidad empresarial en el mercado financiero y de capitales. Los dos primeros son de carácter general y cubren, respectivamente, los bancos y las instituciones microfinancieras. Estas últimas son de particular interés, ya que muchas veces, en forma intrínseca, son percibidas como responsables por el mercado que atienden, pero sus productos pueden ser irresponsables. Los siguientes seis cubren el emergente tema de la Inversión Socialmente Responsable en valores y proyectos. Dos ellos se dedican a España, uno que muestra la falacia del supuesto desarrollo de ese mercado, y el otro ofrece lecciones de los mercados de Suiza y Brasil. Otros dos capítulos cubren la polémica de la rentabilidad relativa de la ISR vis a vis las inversiones tradiciones y el papel que los participantes del mercado tienen en ello, y en particular el papel de la información sobre la responsabilidad de las empresas y proyectos, y la importancia de que las empresas hagan esfuerzos para comunicarla a los analistas. El penúltimo capítulo se dedica a una reciente modalidad de ISR que es el Impact Investment, con el cual la inversión suele ser más directa, en busca de impacto visible y medible, con inversiones tipo capital de riesgo. El último capítulo, más extenso, traslada el análisis a América Latina para responder a la pregunta de si es posible la ISR en la región, en función del entorno en que debe operar, de un relativo subdesarrollo institucional y de sus mercados financieros y de capitales.

La sexta parte: **un poquito de humor… responsable** contiene cuatro capítulos livianos que pretenden cerrar el libro en un tono humorístico, incluyendo un diccionario de RSC, una serie de similitudes, en tono de broma, entre las prácticas responsables y la vida cotidiana, una versión para la RSE de un soneto de Sor Juana Inés de la Cruz y un repaso a algunas expresiones sorprendentes sobre la RSE.

Por último, el libro cierra con un capítulo, a manera de **conclusión**, sobre los desafíos internos y externos que enfrentan los nuevos profesionales de la Responsabilidad Social de la Empresa. Destaca en particular la brecha entre el entrenamiento académico que reciben y las destrezas necesarias para operar en entornos relativamente adversos para la implementación de prácticas responsables.

De nuevo, ofrezco este libro a los que trabajan en la responsabilidad social de la empresa, como una humilde contribución a su difusión e implementación[2]. Mi único objetivo es contribuir, desinteresadamente y en la medida de lo posible, al progreso de esta disciplina. Estoy muy viejo como para tener otros objetivos.

Creo que es parte de mi responsabilidad social.

Enero 18, 2013
Quinto aniversario del primer artículo en el blog de Cumpetere.

2 Si alguien desea reproducir parte o la totalidad de algunos de los artículos, favor hacérmelo saber con antelación (a través de antoniov@cumpetere.com) y reconocer mi autoría y procedencia.

Agradecimientos

Mi agradecimiento a todas aquellas personas que comentaron los artículos en el blog y en sus reproducciones en otros medios, y a aquellos que cuando me veían me comentaban que leían mi blog. Me estimularon a seguir escribiendo. Son muchos como para poder nombrarlos uno por uno. La contratapa de este libro contiene algunos comentarios recibidos, tanto positivos (algunos de los recibidos) como negativos (todos).

Muchos de los artículos publicados en el blog han sido reproducidos textualmente o en versiones especiales en numerosos medios, entre otros por Diario Responsable (España), Expok (México), IARSE (Argentina), Stakeholders (Perú), Revista RSE (Venezuela), Revista RS (Colombia) y ProHumana (Chile). Mi agradecimiento a todos ellos por la difusión.

También a los coautores de varios de mis artículos en el blog, de los que he reproducido tres en este libro, a Helena Ancos, de la Universidad Complutense de Madrid, y a Rodrigo Amandi, de Contrast Capital en Zurich.

Agradecimiento muy especial a Gatos Gemelos Comunicación, de Colombia, quienes donaron muy generosamente los servicios de edición, diagramación y diseño del libro. En particular el agradecimiento a Erick Pichot, Gerente General, Camilo Parra, Director de arte, Nelson Rojas, Corrector de estilo, Paola Pérez, Coordinadora editorial y al Centro Internacional de Responsabilidad Social y Sostenibilidad, quienes publican la Revista RS. Permitieron convertir una serie de documentos Word, con errores de redacción, en el libro acabado que el lector tiene entre sus manos o en su pantalla. Un buen ejemplo de responsabilidad social.

Finalmente, a mi compañera Rossella Gori, por el estímulo para completar el trabajo, que a veces resulta pesado.

Primera parte

Conceptos de responsabilidad

En esta primera parte, con el nombre genérico de *conceptos de responsabilidad*, incluimos once capítulos relacionados con los fundamentos de la responsabilidad empresarial, sin entrar en la discusión, que creemos superada, sobre su definición. Se agrupan una gran variedad de temas, desde comentarios sobre la situación de la RSE en América Latina, las percepciones de las nuevas generaciones, pasando por las responsabilidades individuales y de los sindicatos, hasta un extenso capítulo sobre el emergente cuarto sector.

Los dos primeros capítulos cubren la situación de la RSE en América Latina. El primero es un artículo de opinión (publicado en el Cronista Comercial) acerca de este tema, y el segundo presenta los resultados de una sencilla encuesta entre expertos sobre esta situación, que corrobora la opinión de que el grado de desarrollo es muy incipiente. El siguiente artículo es brevísimo (una página) y explica en pocas palabras las diferencias entre RSE, sostenibilidad y valor compartido. El que sigue resucita un artículo muy antiguo sobre el tema, que nos demuestra que lo conceptual de la RSE hoy en día ya estaba descubierto hace mucho tiempo. El siguiente capítulo pone en contexto el papel de la responsabilidad individual en la responsabilidad colectiva de la empresa, y destaca que la segunda es más que la suma de las primeras, por incluir la de la empresa como institución, pero es menos porque esta última puede ser perniciosa.

Los siguientes dos capítulos cubren las percepciones de la generación del milenio sobre la RSE, con resultados contrarios a la prevaleciente opinión pública de que esta generación está más preocupada por asuntos sociales y ambientales que las anteriores.

En el capítulo 8 se discute ampliamente un tema más o menos tabú, que es la (ir) responsabilidad de los sindicatos en la forma de proteger sus propios intereses, por encima de los de la sociedad, con el argumento de la protección de estos en sus afiliados.

Los siguientes dos capítulos son dos extensas reseñas de libros sobre negocios inclusivos y acerca de los límites morales de los mercados. Estas reseñas no se limitan a comentar el contenido de los libros sino que son un medio para discutir ambos temas conceptuales con algún detalle. De allí su inclusión en esta parte del libro.

El último capítulo es uno de los más extensos del libro, con 25 páginas. Presenta un análisis del emergente cuarto sector, empresas creadas con objetivos financieros para poder lograr fines sociales y ambientales simultáneos, al mismo nivel de importancia. La discusión pone el cuarto sector en el contexto de los otros tres sectores, y en particular en la discusión de empresariado social, popular en EE. UU., y economía social y economía solidaria, más difundidos en Europa.

I.1. Responsabilidad empresarial en América Latina: ¿en el camino correcto?[1]

En los países de América Latina nos encontramos en etapa de máxima confusión en el tema de responsabilidad empresarial. Quien superficialmente mire la gran cantidad de conferencias, la proliferación de consultorías y publicaciones, la explosión de comunicaciones sociales en Twitter, en blogs, en sitios de internet, podría pensar que el tema está por completo arraigado, que hemos superado la etapa inicial de incertidumbre, que estamos llegando a la de una implementación sistemática de prácticas responsables.

Aunque son buenas noticias, resulta lamentable que no son tan buenas. Ayudan, pero no satisfacen. Muchos de esos avances son más aparentes que reales, siguen estando en una etapa previa. En la región hay una gran brecha entre retórica y práctica, tanto a nivel del mercado como de la empresa. Lo realmente importante es la implementación sistemática y continua de prácticas responsables en las empresas, y de su camino hacia hacerlas parte automática, como el caminar, de la actividad empresarial. Que no sean acciones puntuales, especiales, llevadas a cabo para poderlas reportar o con ocasión de un evento especial. En esto estamos muy atrasados.

Es cierto que las grandes empresas de la región, las más visibles, han avanzado mucho. En los medios se pueden ver muchos ejemplos de prácticas responsables de algunas empresas. Pero siempre suelen ser las mismas. Son más la excepción que la regla. Ellas constituyen menos del 1% de las empresas de la región. En los premios por prácticas responsables, siempre suelen ser los mismos postulantes e iguales ganadores. Nada de malo, dirá el lector. No, nada de malo, pero poco de bueno. Es una demostración palpable de que la responsabilidad empresarial todavía es algo relativamente elitista, de unas pocas empresas. Es cierto que las pequeñas y medianas tienen prácticas responsables, de forma casi automática, sin pensarlo mucho. Hacen lo que pueden. Son prácticas que coinciden con la buena gestión.

¿Y de quién es la "culpa" de todo esto? No es de las empresas solamente. Ellas lo intentan, aunque en forma esporádica, respondiendo a algunas presiones. Los directivos y emplea-

1 Artículo publicado en el Cronista Comercial, Buenos Aires, marzo del 2012.

dos pueden hacer mucho, pero tantas veces los incentivos y los procesos no son los adecuados. Las escuelas de negocios y otras instituciones educativas se están "aggiornando" para hacerle frente a la demanda de la sociedad en general y de los estudiantes en particular. Los medios están empezando a entender el movimiento, y se tratan de montar en el tren en marcha. Las organizaciones de la sociedad civil están todavía subdesarrolladas en la región, con más preocupaciones por encontrar un nicho en el mercado, por sobrevivir, que en ejercer su poder de opinión y movilización. Los sindicatos quieren proteger a los trabajadores, pero muchas veces anteponen el bien particular, suyo y el de sus miembros, al bien común. Los mercados financieros, relativamente subdesarrollados, todavía no castigan a las empresas irresponsables ni premian a las responsables. Los gobiernos están más preocupados por la política que por potenciar los beneficios de la responsabilidad empresarial para el desarrollo económico y social, para la cohesión social. Ni siquiera dan el ejemplo a través de ejercer su gran poder de compra, incorporando criterios de responsabilidad en la selección de proveedores. Su principal arma es la regulación, muchas veces necesaria, pero en ocasiones excesiva.

¿Y los consumidores y clientes? Deberían ser los principales motores de las prácticas responsables en las empresas, los que tienen un efecto más directo sobre el estado de ganancias y pérdidas de la empresa. Algunos grandes clientes, en especial en mercados de exportación, sí están comenzando a actuar, pero la gran mayoría de los consumidores "no saben o no contestan", no se enteran de lo que hace la empresa, y si lo hacen es a través de información no necesariamente imparcial, proporcionada por la empresa. No basta con los informes de sostenibilidad (¿quién los lee?). No tienen la información necesaria para tomar decisiones con base en la responsabilidad empresarial. Y cuando la tienen, es muy posible que primen razones económicas, del precio del bien o servicio, sobre las consideraciones ambientales o sociales del productor y producto.

No obstante, hay motivos para el optimismo. Se está avanzando poco a poco en todos estos frentes, aunque a ritmos muy desiguales. Todos debemos seguir luchando, cada uno en su pequeño ámbito de acción. Si no lo hacemos nosotros, ¿quién lo hará? Usamos nombres colectivos para analizar la situación: empresas, medios, mercados financieros, gobiernos, consumidores, instituciones educativas, ONG, etc., **pero no debemos escondernos detrás del colectivo para evitar responsabilidades individuales, como hace un comité cuando (no) toma decisiones. En un análisis detallado, todas estas instituciones son un colectivo de personas y procesos, pero aun estos procesos han sido diseñados y acordados por personas, son implementados por ellas.**

Hasta que las empresas se den cuenta de que la responsabilidad empresarial y la buena gestión son lo mismo, no encontraremos el camino. Pero la responsabilidad de guiarlas es individual.

I.2. ¿Cuál es el grado de desarrollo de la RSE en América Latina?

En la segunda quincena de noviembre del 2012 realicé una encuesta de opinión sobre el grado de desarrollo relativo de la RSE en América Latina. Ella se originó como consecuencia de un tweet que Alberto Andreu, Director de Reputación y Sostenibilidad Corporativa de Telefónica, envió al regreso de un viaje por América Latina, donde por el tenor del mismo quedó gratamente impresionado: América Latina es el líder de las nuevas tendencias de RSE. Al ver el tweet, el suscrito lo reenvió con el comentario: Ojalá fuera verdad.

Obviamente que esto fueron opiniones de dos personas que lo ven desde puntos de vista diferentes; por ello me pareció muy oportuno hacer una encuesta para ampliar el "universo" de opiniones. **¿Cuál es la percepción del grado de desarrollo de la RSE en América Latina?** En la encuesta se pedía la opinión sobre el grado de desarrollo actual y la percepción del desarrollo a mediano plazo, a cinco años, y que se diera una calificación de entre 1 y 5, entre "Muy atrasado" y "Líder mundial". Además, se hicieron tres preguntas sobre el país/región de residencia, nivel de experiencia y ocupación de los encuestados, para apreciar el efecto que estas variables pudieran tener sobre la percepción del desarrollo. Es muy posible que estas sencillas preguntas no capten el fervor que puede existir por la RSE en la región.

Resultados de la encuesta

Hay que recalcar que los resultados de la encuesta reflejan solo opiniones, no la realidad del grado de desarrollo. Se han producido algunos estudios sobre el grado de desarrollo de la RSE en América Latina, pero los que conozco están basados en evidencia circunstancial, en ejemplos, y no son comparativos con países fuera de la región[2] . No obstante, al final del capítulo presento alguna evidencia sobre este desarrollo.

Así que esta encuesta es tan solo la percepción, resultado de una muestra de profesionales que trabajan en el tema en América Latina y en España. Debe interpretarse como tal. De todas maneras, la muestra es relativamente grande como para ser tomada en cuenta, aunque los que respondieron lo hicieron con base en convocatorias recibidas por twitter y a través de mi blog, por lo que no pretende ser representativa, ni científica. No ha sido estratificada por ningún criterio ni se ha controlado por respuestas múltiples (aunque creo que nadie ha perdido el tiempo en hacerlo).

2 Ver, por ejemplo, el capítulo 3, por Estrella Peinado, en *Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión, y el capítulo sobre América Latina, por Estrella Peinado y el suscrito, en The World Guide to CSR: A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility.* Editado por Wayne Visser and Nick Tolhurst, Greenleaf Publishing, 2010.

Respondieron casi 100 personas. Los indicadores de los encuestados son los siguientes:

País	%	Experiencia	%
Centroamérica y el Caribe	12	Menos de un año	1
México y Suramérica	70	Entre uno y tres años	24
España	15	Entre tres y cinco años	28
Otros	3	Más de cinco años	47

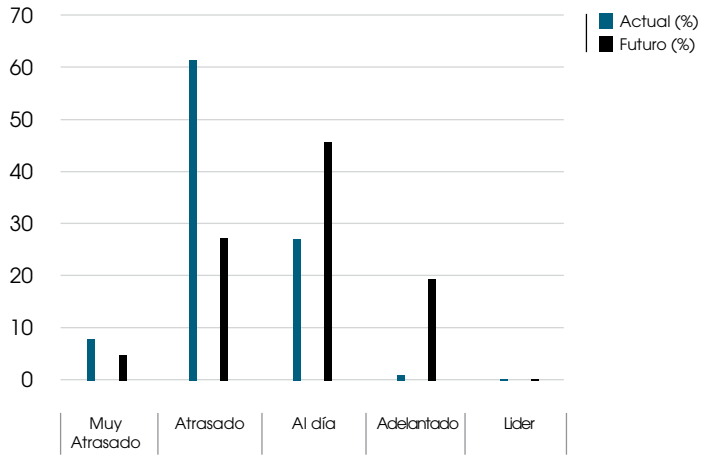
Como se puede observar en la tabla, la experiencia de los que respondieron también parece ser amplia. En términos de ocupación, las respuestas fueron diversificadas.

Estudiante	Consultor	Académico	Sociedad civil	Ejecutivo/ Direc.	Empleado	Otro
4%	28%	19%	9%	22%	14%	3%

El mayor número se declaran consultores (28%), lo que puede contribuir a darle validez a la encuesta, ya que son personas que deberían tener experiencia en varias empresas. El 19% se declaran académicos, que presumiblemente han estudiado la RSE en varias empresas y diversos países. Entonces, podemos sugerir que el 47% tienen experiencia en más de una empresa, y a lo mejor en más de un país. Por otra parte, el 36% se declaran empleados o directivos de una empresa, lo que también da confianza de que por lo menos conocen la realidad dentro de las empresas.

Aunque no podamos ser concluyentes, estos indicadores nos dan confianza de que los encuestados en la muestra saben de lo que están opinando, aun cuando no podemos determinar cuántos tienen experiencia en más de un país de América Latina y pueden opinar a nivel regional.

En cuanto a los resultados a nivel agregado, podemos apreciar que el consenso de **opinión parece ser que la RSE en América Latina tiene un grado de desarrollo inferior a lo quese consideraría como desarrollo promedio (2,2 sobre 5, un poco mejor que "atrasado").**



En cuanto a las perspectivas de futuro, como era de esperar, afortunadamente, los encuestados son **más optimistas y esperan progreso relativo de América Latina, que la coloque a niveles un poco superiores (2,8 sobre 5)**, pero la opinión promedio todavía sigue sin alcanzar la proporción de los países de referencia implícitos, que sería de 3 sobre 5.
Resulta lamentable que la muestra no es lo bastante grande como para llegar a conclusiones sobre diferencias estadísticamente significativas por países y por ocupación. Solo hubo un 15% de respuestas de España, a pesar de los esfuerzos por obtenerlas. El 70% provienen de México y Suramérica, y el 12% de Centroamérica y el Caribe. Aun así, **los encuestados de España son un poco más optimistas sobre el grado de desarrollo de la RSE en América Latina.**

Calificación promedio	Actual	Futuro
España	2,38	3,33
México y Suramérica	2,24	2,77
Centroamérica	2,00	2,70
Toda la muestra	2,22	2,82

Por ocupación se ha separado en dos grandes grupos, **consultores y académicos (46% de la muestra), por una parte, y empleados y ejecutivos/directores (37%). Los dos grupos tienen opiniones similares**, aun cuando el promedio del primero es ligeramente más pesimista.

Calificación promedio	Actual	Futuro
Consultores/académicos	2,19	2,80
Empleados/ejecutivos	2,31	2,90

Algunas evidencias cuantitativas

Como hemos reiterado, estas son las percepciones de los encuestados. Para corroborar estos resultados ofrecemos un breve análisis de la limitada evidencia cuantitativa de que se dispone (como habíamos comentado, hay muy pocos estudios de la situación de la RSE en América Latina).

- **Empresas en el Dow Jones Sustainability Index en el 2012:** 17 en España, 9 en Brasil y 4 en Colombia. Ninguna en el resto de América Latina. No obstante, este indicador puede ser más un reflejo del desarrollo de los mercados de capitales (solo empresas que cotizan en bolsas de gran envergadura son elegibles).
- **Informes de sostenibilidad registrados en el GRI en el 2011:** 190 en España y 121 en Brasil, 49 en Argentina, 39 en Chile, 32 en Colombia, 40 en México y 33 en Perú.
- **Bancos firmantes de los Principios de Ecuador en el 2012:** 4 en España, 4 en Brasil, 2 en México y 1 en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica y Uruguay .
- **Principios de Inversión Responsable en el 2012:** De los 23 firmantes españoles, hay 9 propietarios de activos y 11 gestoras de activos. En Brasil son 61 firmantes, 18 propietarios y 29 gestoras, casi el triple de firmantes que en España. Del resto de los países de América Latina, solo uno en Colombia y uno en Argentina.
- **Empresas certificadas con el estándar SA8000 en el 2012 (condiciones laborales):** De un total mundial de 2.117, Brasil destaca con 91 plantas certificadas, seguido muy de lejos por México, con 5, y Colombia, con 4. España tiene 31 plantas certificadas.
- **Firmantes del Pacto Mundial 2012:** Sí hay muchas empresas en la región: 151 en Argentina, 316 en Brasil, 231 en Colombia, 242 en México y 990 en España (¡solo 289 en EE. UU. y 191 en el Reino Unido!). Pero es ampliamente conocida la poca relación entre responsabilidad de las empresas y su adhesión al pacto.
- **Publicaciones sobre RSE:** La información está muy dispersa. No obstante, es de destacar que casi cada país tiene alguna revista popular dedicada a la RSE, y son frecuentes los números especiales sobre RSE de publicaciones generalistas. También han proliferado boletines informativos y blogs. Sin embargo, no hay ninguna revista con contenido académico, solo se publican artículos, muy esporádicamente, en revistas de administración de empresas. En cuanto a libros, también hay un gran retraso relativo con respecto a España, en buena parte por lo limitado del tamaño de cada mercado nacional y la escasez de libros a nivel regional.
- **Premios:** También ha habido una gran proliferación de premios a "empresas responsables", lo que refleja el interés de la región en las prácticas responsables, aunque no refleje el grado de responsabilidad de las empresas.
- **Instituciones empresariales de promoción de la RSE:** Desde el liderazgo de Ethos en Brasil, en 1998, cada uno de los países de la región tiene una institución empresarial dedicada a la promoción de la RSE, agrupadas en una asociación regional, Forum Empresa.

- **Educación en RSE:** En términos de educación, en los últimos diez años ha surgido un gran número de programas a nivel de "diplomado", cursos cortos, muchos de ellos en línea. También han comenzado a ofrecerse maestrías en RSE y especializaciones en RSE en otras maestrías, como las de negocios y ciencias sociales. Esta es posiblemente el área de mayor desarrollo en la región, lo cual ofrece buenas expectativas de progreso en la RSE cuando estos graduados ejerzan su influencia en las empresas, gobiernos y sociedad civil.
- **Consultores:** No hay información confiable, pero también he podido constatar el gran número de consultores en casi todos los países. Es de suponer que tienen demanda.

Por la información numérica, debe quedar claro que Brasil es un caso aparte en la RSE en América Latina. El resto de los países tienen indicadores muy deficientes. Aunque estos son interesantes como medida comparativa, no reflejan las prácticas dentro de las empresas. Son manifestaciones exteriores, pero ilustrativas.

Sin embargo, la intensa actividad en algunos elementos (actividad académica, consultores, revistas, premios, boletines, etc.) puede reflejar la ilusión y esperanza que Alberto Andreu dice haber percibido en la región. Pero es difícil saber si es real.

En resumen

De la discusión precedente creo que se puede concluir que América Latina, en su conjunto, está retrasada en RSE. Pero las expectativas son que el progreso continúe, aunque todavía quedando debajo del promedio de desarrollo mundial. Y tenemos que profundizar las acciones en las empresas, no solo las manifestaciones exteriores.

Ello no quiere decir que no haya empresas que puedan considerarse muy avanzadas. De hecho, hay algunas consideradas líderes mundiales, como es el caso de Natura y Banco Itaú, en Brasil; Florida Ice and Farm, en Costa Rica; Grupo Nutresa, en Colombia; Masisa, en Argentina y Chile, y Grupo Bimbo, en México, por mencionar solo algunas. Pero en términos relativos son la excepción, más que la regla.

I.3. No, no es semántica, es en serio

Con la venia de los que están cansados de la discusión semántica, incluyo este breve capítulo, con la esperanza de clarificar la relación entre los diferentes conceptos/nombres en la responsabilidad empresarial. Los que estén cansados de la discusión tienen la opción de no seguir leyendo. Los que sigan leyendo, deberían leerlo poco a poco.

La **Responsabilidad Social de la Empresa** es la parte de la gestión empresarial que comprende el conjunto de **prácticas** responsables, adaptadas al contexto empresarial y económico, que respaldan el **logro** de la **Sostenibilidad** financiera, social y ambiental de la empresa, para cuya **evaluación** se usan criterios **ASG** (ambientales, sociales y de gobierno corporativo, ESG en inglés)[3].

La implementación de la RSE, junto con el resto de la gestión de la empresa, puede crear valor para todos los stakeholders, en diferentes proporciones para cada grupo y en distintos momentos en el tiempo. Con las prácticas responsables, por definición, solo se crea valor para todos. Las proporciones, o sea, el grado en que la empresa **comparte el valor y con quién lo hace,** es determinado por su gestión (su estrategia y su implementación). La mayoría de las empresas dan prioridad a la creación de valor para los accionistas/dueños. Pero hay sinergias (2 + 2 = 5), y la creación de valor para otros stakeholders puede agregar más valor para los accionistas/dueños, que es lo que las empresas visionarias tratan de captar.

RSE son acciones, Sostenibilidad es el resultado global de las acciones y ASG son los criterios que se usan para evaluar estas acciones. La creación o destrucción de valor es el resultado parcial de la gestión de la empresa. El grado en que este valor se comparte[4] entre los diferentes stakeholders está determinado por esa gestión, lo que a su vez es determinado por las prácticas responsables, o sea, la Responsabilidad Social de la Empresa.

Concepto/actividad	Efecto
RSE	Acciones que llevan a resultados
Sostenibilidad	Resultados globales
Valor compartido	Resultados parciales
ASG (ESG)	Criterios de evaluación

3 Este último término, de uso frecuente entre los analistas financieros, añade la "G" a lo que tradicionalmente se consideraba solo AS, para asegurarse que se consideran aspectos relacionados con el **gobierno corporativo** (que es la parte de la RSE que se preocupa de un grupo de los *stakeholders*: los aportantes de recursos financieros). Obvio, es su responsabilidad (a veces es de lo único que se preocupan).

4 El concepto de "valor compartido" se puso de moda a comienzos del año 2011, en un artículo de los profesores Porter y Kramer en el Harvard Business Review. Ha dado tanto de qué hablar y ha creado tanta confusión, que en este libro le dedicamos una sección especial, la segunda parte.

I.4. Regreso al futuro: ¿hay progreso en RSE?

En el primer volumen de esta serie de libros (*Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa*) habíamos publicado el capítulo I.9, *¿Qué hay de nuevo bajo el sol en responsabilidad empresarial?*, que relataba la visión de la responsabilidad social del empresario desde un libro publicado en 1953. A través de diferentes citas del libro comentábamos que lo que hoy estamos diciendo sobre la responsabilidad social de las empresas ya se enseñaba en aquellos tiempos. Parece que aun en aquellos tiempos no era nada nuevo, y ya repetían lo que se enseñaba muchos años antes. Como lo seguimos haciendo ahora.

Hemos analizado el progreso en la RSE, pero retrocediendo en el tiempo, como en la película "Regreso al futuro". Hemos encontrado un artículo mucho más antiguo, que nos muestra claramente que a pesar de todos los avances de la ciencia, avances sociales y políticos, seguimos en lo mismo en el tema de la responsabilidad social de las empresas. Parece como si este fuera uno de los últimos temas que se resiste al progreso… o que demuestra lo visionarios que eran algunos autores en el pasado.

Esto se usa por algunos revisionistas para acusar a la responsabilidad social de ser algo muy antiguo, y que si todavía discutimos lo mismo, es porque resulta necesario inventar algo "nuevo". **Pero lo que esto demuestra es que la falta de acción en estos temas no es un problema del qué, sigue siendo un problema de implementación y de los incentivos para hacerlo.**

Citaremos algunas partes del artículo, sin mucho comentario, porque creo que no hace falta añadir mucho. El artículo comienza con este resumen[5].

> *El desarrollo, fortalecimiento y multiplicación de hombres de negocio socialmente conscientes es el problema central de los negocios. Adicionalmente, es uno de los problemas de la civilización, por cuanto tales hombres pueden hacer más que cualesquiera otras personas para rehabilitar las fuerzas sociales y éticas de la sociedad y crear las bases que son esenciales para una filosofía de trabajo con más ideales. A menos que más de estos hombres aprendan a ejercer sus poderes y responsabilidades, con un creciente sentido de responsabilidad hacia otros grupos de la sociedad, a menos que perentoriamente se logre una importante socialización de los negocios, a través la iniciativa de estos hombres, nuestra civilización puede encaminarse a un periodo de retroceso. Ciertamente, a menos que ocurran tales desarrollos, los problemas de la sociedad, que surgen de las actividades empresariales, presentarán graves y crecientes dificultades.*

5 La traducción es del suscrito. Hay que hacer notar que el lenguaje usado se ve hoy como antiguo. Habla de "hombre de negocios" sin sentimiento machista, y habla de "comunidad" cuando hoy diríamos "sociedad", "ciencia" cuando diríamos "tecnología" e "industria" cuando hoy diríamos "negocios". He usado las palabras más modernas.

> *El gran progreso económico que se ha construido con base en los avances científicos y tecnológicos está en manos de los hombres de negocios, y el liderazgo requerido es el liderazgo basado en la sociedad de los hombres que armonizan su egoísta punto de vista económico con sus objetivos sociales, con un fuerte énfasis en su responsabilidad social.*

Y por razones que serán obvias más adelante, tiene importantes lecciones para los que se dedican a la enseñanza de la administración de empresas. Dice, por ejemplo:

> *El entrenamiento tradicional en gestión de empresas, que se lleva a cabo todavía dentro de los mismos negocios, es muy limitado, muy especializado en sus problemas; considera muy poco los puntos de vista sobre la importancia social de los negocios.*
>
> *Los hombres de negocios, ocupados desarrollando un continente, y los educadores en las escuelas de negocios, en el medio de un rápido desarrollo provocado por un extraordinario influjo de estudiantes, todavía no han estudiado suficientemente los aspectos sociales de los negocios. Como resultado, se están desarrollando situaciones éticas que presentan serios peligros y políticas miopes que continúan acumulando problemas para el futuro.*
>
> *De manera uniforme, las escuelas de negocios están tratando de entrenar a los hombres para que cuando se hayan establecido puedan hacer el trabajo del directivo; están entrenándolos para el liderazgo. Pero no han analizado o enfatizado todavía las responsabilidades sociales de los negocios lo suficiente como para asegurar que ese liderazgo empleará sus esfuerzos por el bien de la sociedad.*
>
> ***Podemos y debemos presentarle al estudiante, mientras tenga tiempo, libre de las presiones de las circunstancias, los dilemas éticos más comunes de los negocios. Si esto se hace, es más probable que los sólidos estándares éticos del joven se mantengan en los futuros periodos de tensión** (énfasis añadido).*

Parece que estos consejos siguen siendo válidos hoy en día. Adelantándose a nuestros modernos conceptos de empresariado social, dice:

> *Son necesarios hombres de negocios que, del creciente grupo de hombres, se den cuenta de la poca satisfacción intrínseca que produce el ganar dinero, y hombres que entren en los negocios con objetivos sociales definitivos.*

Y ya tenía opinión sobre el tema de las limitaciones de las leyes para la responsabilidad social de las empresas:

> *Lo más altos valores sociales y estándares éticos se logran cuando las leyes han cumplido su función, a través del desarrollo que surge cuando los hombres aprenden a vivir juntos dentro de la sociedad.*

> *La solución de nuestros problemas debe descansar más en la creación de sólidos estándares intelectuales, éticos y sociales y en el desarrollo de más liderazgo fuera de las cortes y de las leyes que antes.*
> *Sin embargo, el criterio del interés propio solo no servirá nuestros propósitos. El control legal de los negocios debe fijar, desde afuera, los mínimos estándares.*
>
> *Tenemos que construir las bases intelectuales para un interés propio que sea ilustrado.*

Y ya advertía sobre el cortoplacismo:

> *Afortunadamente, muchos objetivos sociales esenciales se pueden lograr creando una verdadera base intelectual para los negocios y a través de una adecuada apreciación de los desagradables resultados a largo plazo que siguen a acciones determinadas con una visión a corto plazo.*

También anticipaba el papel de los "*stakeholders*", que en esa época no se había descubierto todavía:

> *La ayuda externa es también necesaria. La fuerza más poderosa es la de la opinión pública, la presión del pensamiento de la sociedad. Esta fuerza funciona en parte a través de la ley, pera esta no puede ser su único medio.*

El artículo fue publicado en 1927!!!, en el Harvard Business Review, por el decano de su escuela de negocios Wallace B. Donham ("The Social Significance of Business", Harvard Business Review 4, 406-419). Fue el segundo decano de la escuela, entre 1919 y 1942. La escuela había sido fundada en 1908 y la revista en 1922. Gracias a los avances tecnológicos, ahora podemos acceder a publicaciones que hace solo algunos años eran solo accesibles en alguna biblioteca.

Para ponerlo en el contexto de la época, en 1927 se hizo la primera llamada telefónica transoceánica; Charles Lindberg cruza el Atlántico, se inventa la televisión, se empieza a vender el Ford modelo A por $460 y nacían Gabriel García Márquez, Ladislao Kubala (del Barça), Gina Lollobrigida y el papa Benedicto XVI. En Italia mandaba Benito Mussolini, y en España, Primo de Rivera. Faltaban dos años para la gran depresión y doce años para la Segunda Guerra Mundial; hacía nueve años que había terminado la primera. Faltaban 21 años para la primera fotocopiadora comercial y 65 años para que se creara Google (con lo que he hecho parte de la investigación, ¡¿cómo se las arreglaban?!).

No, no hay nada nuevo bajo el sol, por lo menos en la responsabilidad de las empresas. Parece que en RSE estamos yendo "adelante hacia el pasado" (¿nueva película?).

I.5. Responsabilidad individual en la responsabilidad empresarial: ¿es suficiente?

Pareciera que la discusión sobre el papel de la responsabilidad individual en la responsabilidad social de la empresa se está poniendo de moda. A principios del 2012 se publicaron tres artículos sobre el tema, y todos en blogs de catalanes: Antonio Argandoña con "No bastan las buenas personas", Josep Lozano (con Angel Castiñeira) con "Dar voz a los valores" y Josep-Maria Canyelles con "La RSE necesita la responsabilidad social de los individuos".

Argandoña argumenta que la ética individual de los directivos y empleados no es suficiente para asegurar que la empresa lo será. Nos recuerda, muy acertadamente, que el individuo dentro de la empresa se desenvuelve *"en* ***estructuras*** *que ocultan la realidad ética de los problemas, que condicionan sus* ***motivaciones*** *o sus* ***incentivos*** *(exigiendo heroísmo para resolver de manera correcta problemas que deberían ser corrientes) o, en definitiva, que hacen difícil la adopción de decisiones moralmente correctas. Por tanto, bueno es que haya personas éticas tomando decisiones, pero debemos cuidar también de cómo las estructuras, organizaciones y sistemas de incentivos lo hacen posible (o no)… Y otro argumento más:* ***las personas pasan.*** *Y después de un directivo ético puede venir otro no tan ético que, si no se encuentra suficientemente 'conducido' por las estructuras e incentivos, acabará destruyendo la labor de su antecesor".*

A esto Lozano ofrece sugerencias para que la ética individual pueda ser más efectiva dentro de este contexto de estructuras, incentivos y motivaciones. De sus comentarios al libro *Giving Voice to Values* (Mary C. Gentile, Yale University Press, 2012) reconoce las dificultades que apunta Argandoña y extrae una serie de lecciones muy interesantes para tratar de que la ética individual pueda ser más efectiva dentro de la organización. *"…saber desplegar una especie de inteligencia contextual basada en estrategias bien planificadas y estructuradas: la capacidad de negociación, la orquestación de conversaciones ad hoc, el planteamiento de preguntas adecuadas, la identificación y creación de redes de aliados, el control de la reacción emocional ante situaciones incómodas, la ejemplaridad, la detección de los factores inhibidores y la invención de formas para neutralizarlos, la distinción entre lo que son órdenes, preferencias y simples opiniones de los jefes, etc."*. Ojalá hubiera aplicado estas estrategias en mis intentos por promover el comportamiento ético dentro de la organización en la que trabajé, en vez de tratar de imponerlo. Aunque, como muy bien me dijo Josep, es mucho más fácil en la teoría que en la práctica.

Canyelles también reconoce que la empresa tiene su propia cultura, pero su foco de preocupación es una visión más amplia de la responsabilidad individual que la que queremos comentar en este capítulo, que es el papel de esta **dentro** de la responsabilidad social de la empresa. Aboga por la RSI (también aboga por la RSO, RSE, RSM, RSA, RSU, entre otras; para una explicación, ver su blog "Responsabilidad Global") , como la responsabilidad del individuo como *stakeholder* de la empresa y de la sociedad, la responsabilidad del individuo en contribuir a la responsabilidad de todos, la empresa, los

6 Edward Thurlow, citado por Micklethwait y Wooldridge (2003).

gobiernos, otras organizaciones: *"No me sirve hablar aisladamente de compra responsable sin gestionarlo conjuntamente con la manera como me relaciono con las organizaciones de las que formo parte. La empresa lo puede tratar de manera diferente, como trabajador, cliente o inversor, pero el individuo dispone de todo un montón de resortes que debe conocer y activar para ser un agente de cambio, un vector de desarrollo de la RSE*". En este sentido es el concepto por el que abogaba en mi artículo "¡Hemos encontrado al enemigo (de la RSE) y somos nosotros!", del 4 de diciembre del 2011. También fue el tema de la III Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa, que me tocó organizar en Santiago de Chile en el 2005, "¿Quién es responsable de la responsabilidad?".

¿Y mis ideas sobre esto? Repito lo que expresaba en el capítulo 2 de mi libro (coeditado con Estrella Peinado), publicado a mediados del 2011 (*Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión*): *"Aún hoy en día hay alguna discusión sobre si las empresas como tales tienen responsabilidades, con el argumento de que solo las personas individuales pueden tenerlas. Un comentarista de mediados del siglo XIX decía que* ***'las empresas no tienen cuerpos que puedan ser castigados ni almas que puedan ser condenadas y por ello hacen lo que les da la gana'***[6] *. Es cierto que las personas, dentro de las empresas, actúan a nombre de las empresas y no a título individual y son ellas las que deben ejecutar la responsabilidad social y ambiental.* ***Pero estas ejecutarán lo que colectivamente se haya decidido, vía las decisiones, los procedimientos y políticas internas a la empresa, que han sido elaboradas por individuos.*** *Si bien la responsabilidad de la empresa de ser responsable recae en los individuos que la conforman, el colectivo es responsable de su implementación y por ello podemos hablar de 'responsabilidad de la empresa'.*

Claro está que, como en toda organización o burocracia, es posible esconderse detrás del colectivo para evitar tomar responsabilidad individual. También es posible que el colectivo tome decisiones que estén en contra de la ética o sentido de responsabilidad de algunos individuos. De cualquier manera, es claro que la responsabilidad social de la empresa depende de la responsabilidad y ética de los individuos que la conforman, con mayor o menor posibilidad de influencia. Aunque es posible que esa responsabilidad no sea la suma de las responsabilidades individuales".

Recodemos que las empresas tienen personalidad jurídica propia, separada de la de sus empleados, y por leyes (Código de Comercio, Leyes del Mercado de Capitales, etc.) tienen una serie de deberes y derechos como persona, pero sin las características de una persona natural. En un extremo del reconocimiento de esto, la Corte Suprema de Justicia de Estados Unidos recientemente reconoció en las empresas el derecho de opinión, de influenciar la política con los recursos de los dueños y accionistas, separados de estos. Aunque si comete delitos (véase el vertido de BP en el Golfo de México) no la puedan llevar a la cárcel, la empresa responde en forma colectiva, y solo puede enjuiciarse a los individuos que sean negligentemente responsables de no seguir los dictados de la empresa para beneficio propio.

La responsabilidad social de la empresa está determinada por **sus esquemas de incentivos, procedimientos y, en general, de su cultura. Es cierto que son los individuos los**

que hacen todo esto, pero la empresa también tiene historia, una cultura arraigada, y no es fácil hacer estos cambios. Muchas veces los incentivos están orientados hacia la obtención de beneficios, que pueden entrar en contradicción con la ética individual. Y no todos los que estén en desacuerdo pueden optar por dejar la institución. La cultura empresarial es determinante. Los individuos también tienen necesidades que satisfacer, y así como las empresas tienen como primera responsabilidad la sobrevivencia, los individuos también. De allí que los consejos del libro de Mary Gentile de luchar desde dentro sean muy apropiados, aunque no sean fáciles de implementar ante las presiones cotidianas de la supervivencia en el empleo. Desde dentro los empleados y directivos, y desde fuera los demás *stakeholders* (lamentablemente, muchos son ignorantes de la problemática o tienen otras preocupaciones más importantes). Pero es lo que hay.

La responsabilidad individual es condición necesaria pero no suficiente para la responsabilidad empresarial.

I.6. ¿Está abandonando la nueva generación la responsabilidad y la ética?

A mediados del 2011 se publicaron los resultados de una encuesta hecha a cerca de 20.000 estudiantes, sobre sus aspiraciones, en las casi 100 mejores universidades de Europa, la cual nos deja una serie de resultados destacables. www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings

El resultado más comentado en los medios se refiere a las aspiraciones de sueldo al graduarse, que para las mujeres es un 21% inferior a las expectativas de los hombres, quienes esperan un salario promedio de casi 41.000 euros (unos US$55.000). En España las expectativas son de alrededor de 18.000 euros para las mujeres y 23.000 para los hombres (ambos grupos esperan unos 3.000 euros menos que el promedio nacional). La realidad y la percepción de la desigualdad continúan.

Pero queremos destacar dos resultados, uno esperado y el otro sorprendente, casi deprimente.

El primero es que las mujeres, más que los hombres, prefieren un empleador que sea socialmente responsable (30% versus 20%), y estos se inclinan más por un empleador de prestigio (31% versus 24%).

Esto confirma lo que apreciamos en la vida cotidiana. Las mujeres presentan una mayor tendencia a la solidaridad, que las lleva a tener más interés en los temas de responsabilidad social y más éxito en las posiciones que requieren empatía (ver el capítulo III.4: ¿Es la RSE femenina?).

Pero lo sorprendente es el poco interés en la responsabilidad social del futuro empleador. Las características que desean los estudiantes en el empleador son:

- Buena reputación (72%) (y no se refiere a RSE, que está en otra pregunta)
- Éxito en el mercado (70%)
- Prestigio (66%)

Con la responsabilidad y la ética en los lugares más bajos:

- RSE (33%)
- Elevados estándares éticos (30%)

Y las preguntas no eran para escoger entre una cosa o la otra, sino de opción múltiple, con lo que sorprenden más los bajos porcentajes. Pareciera que después de la crisis financiera reciente, lo más importante es ganar más dinero y colocarse en empresas con potencial económico, más que preocuparse de temas como ética y responsabilidad.

Y eso que en Europa suelen preocuparse por estos temas más que en otros continentes. Espero que esto no nos haga perder la fe en la juventud como los forjadores del futuro de la ética y la responsabilidad, pero lo cierto es que cuando se presenta la disyuntiva de ética-sueldo, parece que prefieren inclinarse por el dinero, de la misma manera que lo hacen muchas empresas.

Es más fácil ser responsable en la bonanza, pero tiene menos gracia. Es como amar a los amigos, lo difícil es amar a los enemigos.

Parece que todavía tenemos mucho trabajo por delante, y no es solo convencer a la vieja generación, sino también a la nueva. ¡Quién diría!

7 *Journal of Personality and Social Psychology* (Vol. 102, No. 5, 1045-1062), por J. M. Twenge, W. K. Campbell y E. C. Freeman (no se puede poner el nexo, ya que la publicación solo es accesible por suscripción).

I.7. ¿Generación Y o generación YO?: ¿Les interesa la Responsabilidad Social?

En el capítulo anterior, "**¿Está abandonando la nueva generación la responsabilidad y la ética?**", comentábamos el poco interés que demostraban los jóvenes en Europa sobre la responsabilidad social de su futuro empleador y su preocupación por la fama y el dinero. A medidos del 2012 se publicó un estudio estadístico sobre las actitudes de la "generación del milenio" en Estados Unidos, que es más preocupante.

El estudio "*Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966-2009*"[7] presenta los resultados de encuestas con miembros de las tres recientes generaciones, los de la postguerra (*Baby Boomers*, nacidos entre 1943-1961), los de la generación X (1961-1981) y los de la generación del milenio (generación Y, después de 1982), en los cuales se comparan sus actitudes en temas sociales, ambientales y de participación ciudadana.

El estudio está basado en encuestas que se vienen haciendo, desde 1966, a estudiantes de último año de bachillerato y los que comienzan la universidad (18-20 años), y compara las actitudes que tenían los estudiantes al momento de la encuesta, cuando tenían esa edad (o sea que no se comparan los viejos con los jóvenes ahora, sino jóvenes con jóvenes de diferentes generaciones, en distintas épocas).

Algunos resultados son de interés para los estudiosos de la RSE, y en buena medida resultan sorprendentes y parecen ir en contra de la observación casual de que los jóvenes de ahora son más conscientes de la problemática social y ambiental y más participativos. Los resultados más destacables son:

- La preocupación por el medioambiente ha venido cayendo sistemática y considerablemente;
- La confianza (en otros y en el gobierno) cayó en forma significativa entre los de la postguerra y los de la generación X, pero no ha seguido bajando en la generación Y;
- Comparados con los de la postguerra, los de las generaciones X y Y dan más importancia a la fama, el dinero y la imagen; los objetivos de autoaceptación, pertenencia y comunidad son menos importantes (este resultado es similar al de la encuesta en Europa, del capítulo anterior);
- Si bien en la nueva generación ha aumentado el voluntariado, parece ser un fenómenopuntual, ya que se ha hecho un requerimiento de la educación media en EE. UU.;
- La participación en actividades cívicas y la preocupación por temas sociales han ido disminuyendo.

Algunos pensábamos que la velocidad y la ubiquidad de las comunicaciones hacía a los jóvenes más conscientes de la problemática social y ambiental. P**ero más bien parece como si las usaran para el entretenimiento y escapar de los problemas cotidianos, y esto los distrae hacia otras preocupaciones, más personales.** A lo mejor lo que se está engendrando es una

generación que prefiere a los amigos virtuales de Facebook que a los amigos reales del campo de fútbol o de la fiesta. ¿No es más fácil colgar la vida en Facebook que contarla en persona (y de paso la ponemos de color de rosa)? ¿No es más fácil enviar un texto o un email que llamar por teléfono? ¿Se puede usar el teléfono para hablar por teléfono? Para muchos es solo para texto, email, twitter y Angry Birds.

O sea que, según estos resultados, para la nueva generación lo importante soy yo, dinero, fama e imagen. Los problemas medioambientales, sociales y de la comunidad interesan poco. **La "generación Y" parece ser más una "generación Yo".** Cada uno por su cuenta (hay que notar que estos resultados pueden no ser extrapolables a otros países y culturas, en particular dados los valores más cercanos a comunidad y familia de la América y Europa latinas). Y se leen con mucha frecuencia opiniones de que esta generación es la más preocupada por el futuro, por los problemas sociales, por el medioambiente. ¿Debería serlo o lo es?
Pero hemos visto movimientos de protesta, como los "indignados" y "Occupy Wall Street". Pero, ¿son estas protestas en contra del sistema político? ¿En contra de los que ganan más? ¿Por desempleo? ¿Son de protesta a la problemática social o a la personal? ¿Son un grupo representativo de las nuevas generaciones? ¿Es algo temporal, resultado de la crisis financiera?

A primera vista, estos movimientos no parecen tener la sostenibilidad que tuvo el movimiento juvenil de los sesenta. A la edad de los que responden a la encuesta, en mi generación (postguerra) no conocíamos la palabra "medioambiente", aunque lo de la solidaridad con la comunidad y con la sociedad me parece que en general estaba más arraigada. Éramos más grupo.

Pero algunas de estas conclusiones no coinciden con los resultados de otra reciente encuesta de PWC a casi 4.300 graduandos en todo el mundo, donde concluyen que para la generación Y la Responsabilidad Social es crítica –88% de esta generación dice que escogería empleadores cuya RSE refleje sus valores, y el 86% consideraría renunciar si la RSE no cumple con sus expectativas.

¿Será que todavía no han confrontado la dura realidad del empleo? Una cosa es poder escoger entre dos ofertas económicamente comparables en empresas con diferentes responsabilidades, y otra es tener que elegir entre trabajar en una empresa irresponsable o no trabajar. La pregunta relevante es: ¿Cuántos han renunciado porque la RSE de la empresa no cumple con sus expectativas?

Este puede ser otro ejemplo de respuestas políticamente correctas a preguntas hipotéticas, como aquella de: ¿compraría usted un producto que haya sido producido con responsabilidad social y ambiental? ¡Obvio! (ver el capítulo II.3 del volumen I: "La pregunta equivocada: ¿Compraría usted...?")

Obviamente que, como diría Mark Twain, toda generalización es falsa, incluyendo esta, pero la información es preocupante.

¿Qué hacemos? ¿Resignarnos?

I.8. Responsabilidad social de los sindicatos: ¿La viga en el ojo?

Las celebraciones de los primeros de mayo son momentos propicios para reflexionar sobre la responsabilidad social de los sindicatos.

En los últimos años se puede percibir un aumento en el interés de los sindicatos por la responsabilidad de las empresas. Muchos de ellos, particularmente en países más desarrollados, han extendido su preocupación, más allá de las condiciones laborales en la empresa, hacia un interés más amplio de su responsabilidad, y se preocupan por la responsabilidad de los productos, impactos ambientales, etc. Podríamos decir que están comenzando a ejercer su papel de organización social responsable, preocupada por el bienestar de la sociedad. O por lo menos de que las empresas lo hagan.

Pero ¿piden responsabilidades a las empresas que ellos como institución no ejercen? Ha llegado el momento de que los sindicatos analicen su responsabilidad ante la sociedad. Y aquí no nos referimos a sus obras sociales, caritativas o de solidaridad. Lo que para la empresa sería filantropía. Tampoco aludimos al tratamiento de sus empleados o a su consumo de agua. Nos referimos a su responsabilidad ante la sociedad en un sentido estratégico.

Los sindicatos pueden ser tanto o más miopes que las empresas a las cuales critican.

> *¡Hipócrita! Saca primero la viga de tu propio ojo, y entonces verás bien para sacar la paja del ojo de tu hermano. (Mateo 7:4-6)*

Si la prioridad número uno de las empresas es la supervivencia corporativa y de sus ejecutivos, también lo es para los sindicatos. Si la prioridad de las empresas es ganar dinero, la de los sindicatos es proteger sus cargos y los de sus afiliados. Si para hacerlo las empresas ponen el beneficio propio sobre el bien común, los sindicatos también ponen los intereses propios y de sus afiliados por encima de los del resto de la sociedad. ¿Sería aceptable que la empresa se preocupe solamente de sus ejecutivos y de sus empleados actuales… O solo de sus dueños/accionistas actuales? Si le exigimos a las empresas que se preocupen del impacto de sus actividades más allá de sus clientes, debemos exigirles a los sindicatos que extiendan su responsabilidad más allá de sus afiliados.

Les criticamos a las empresas, correctamente, su involucramiento en cabildeo para favorecer sus intereses, en influenciar leyes o regulaciones para su beneficio. Los sindicatos también se dedican a ello con su involucramiento directo en política. Y no deben confundir el liderazgo ante sus afiliados con activismo político. Así como las empresas no son ni deben actuar como un partido político, los sindicatos tampoco. La sociedad incluye a todas las ideologías políticas.

Las empresas están despertando al posible conflicto entre bien individual y bien común, que lo que les conviene a ellos puede ser dañino para la sociedad. Pero están buscando

maneras de minimizar estos potenciales conflictos, en algunos casos tratando de favorecer directamente a la sociedad, a través de sus actividades, y hasta en algunos casos de aprovechar que, persiguiendo el bien común, puedan mejorar el bien corporativo. Algunas más, otras menos, pero hay progreso.

Pero muchos sindicatos están todavía muy lejos de esta visión. Si para proteger los intereses de los líderes o de sus afiliados hay que impedir medidas de liberación del mercado laboral que puedan contribuir al desarrollo económico, se hace. Si para proteger este bien individual hay que poner trabas a que los desempleados, y en especial a que los jóvenes encuentren trabajo, se hace. Si para lograr sus objetivos individuales hay que causar un mal colectivo, se hace (los que tengan que circular por alguna gran ciudad, como Madrid o Buenos Aires, cuando los sindicatos deciden hacer "movilizaciones", saben a qué me refiero). ¿Movilizaciones a favor de la sociedad o de algunos?

Todo esto es una visión miope: si los jóvenes no entran al mercado laboral y progresan, ¿de dónde saldrán los recursos para pagar las pensiones del sistema público? ¿De los escasos recursos fiscales del Estado, que llevan a los déficits y al círculo vicioso del endeudamiento, pago de intereses, endeudamiento más caro, más endeudamiento y eventualmente reducción de las pensiones?

Si los sindicatos protegen a los maestros afiliados en el sistema educativo oponiéndose a la evaluación y promoción con base en el mérito, están contribuyendo a un deterioro continuo de la educación, que perjudica a los hijos de sus miembros y los de los demás trabajadores, a toda la sociedad.

Y no me estoy refiriendo a ningún sindicato en particular; como en el caso de las empresas, hay justos y pecadores. Pero algunos conocen los ejemplos de los piqueteros en Argentina o del sindicato de maestros en México y hasta en Estados Unidos.

Visitando a Italia he podido constatar lo que podríamos llamar irresponsabilidad social de los sindicatos, que están luchando con decisión para impedir la derogación del famoso artículo 18, el cual prácticamente impide el despido, que hace que los jóvenes solo puedan ser empleados con contratos temporales, de aprendices, con pagos al nivel de sueldo mínimo para profesionales universitarios. **¿Qué será del futuro del país cuando los jóvenes no pueden desarrollarse profesionalmente?**

De verdad que la situación económica de los países no es su culpa, pero sí podrían mejorar su contribución a resolverla si ejercieran la responsabilidad ante la sociedad que le piden a las empresas. Buena parte del problema es que su interés personal en seguir al frente del sindicato les impide tomar decisiones estratégicas para el bien de la sociedad que puedan perjudicar, a corto plazo, a sus afiliados, que son los que los eligen. Igual que los políticos, igual que las empresas.

En la encíclica *Rerum Novarum* (sobre la situación de los obreros), en 1891, León XIII hacía una defensa a ultranza de los trabajadores ante la ingente explotación por parte de

las empresas, en una época en que había una notable asimetría de poder y muy limitada capacidad de asociación obrera. 120 años después, en la encíclica *Caritas in Veritas*, Benedicto XVI sigue reconociendo el crítico papel de los sindicatos en la defensa de los intereses de los trabajadores, pero admite que deben ampliar su visión (#64):

> ***Las organizaciones sindicales están llamadas a hacerse cargo de los nuevos problemas de nuestra sociedad, superando las limitaciones propias de los sindicatos de clase…*** *El contexto global en el que se desarrolla el trabajo requiere igualmente que las organizaciones sindicales nacionales, ceñidas sobre todo a la defensa de los intereses de sus afiliados,* ***vuelvan su mirada también hacia los no afiliados****…* (énfasis añadido).

¿Qué pueden aprender los sindicatos de la RS de la empresa? Empecemos por levantar la mira, ver más allá del círculo interno y del corto plazo, más allá en el espacio y en el tiempo. **Los *stakeholders* de los sindicatos no son solo los miembros presentes, sus *stakeholders* son TODOS los trabajadores pasados, presentes y futuros, o sea, la sociedad.** Así como las empresas están empezando a entender que les conviene a sus negocios operar en una sociedad próspera, los sindicatos deben comprender que una sociedad próspera también favorece sus intereses.

No estoy pidiendo la utopía de que los sindicatos equiparen a sus miembros con el resto de la sociedad, pero es oportuno que ellos eleven su mira y consideren el impacto de sus actividades , que tengan en cuenta su responsabilidad ante esta, en el sentido amplio que le exigimos a las empresas a la hora de tomar decisiones y planificar sus actividades.

La responsabilidad social de los sindicatos puede aprender mucho del reciente progreso en la RSE. Debemos movernos de la confrontación entre los intereses de las empresas y los de los empleados, hacia la colaboración. La RSE está permitiendo este movimiento, que debe ser complementado por la responsabilidad social de los sindicatos.

Ojalá llegue el día en que las empresas y los sindicatos tengan como objetivo común el progreso de la sociedad como un todo y no solo el de sus intereses privados.

I.9. Reseña del libro "Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica"[8]

Patricia Márquez, Ezequiel Reficco y Gabriel Berger, editores. Banco Interamericano de Desarrollo, 2010

Necesidad del libro

El tema del libro es muy oportuno, en momentos en que se debate con intensidad cuál debe ser el papel de la empresa, cuál es su responsabilidad social, qué papel puede desempeñar en el desarrollo económico y en particular en la reducción de la pobreza, o como muy precisamente dijo el papa Juan Pablo II, en la incorporación de los pobres en el *círculo de desarrollo económico*:

> *58… En efecto, no se trata de dar lo superfluo, sino de ayudar a pueblos enteros, que están excluidos o marginados, a que entren en el* ***círculo de desarrollo económico*** *y humano. Esto será posible no solo utilizando lo superfluo que nuestro mundo produce en abundancia, sino* ***cambiando sobre todo… los modelos de producción y consumo…***[9].

Este llamado a cambiar los modelos de producción y consumo, para incorporar a las pobres en el círculo de desarrollo económico, es un claro llamado a los negocios inclusivos, a incluirlos en el negocio, no a captar el mercado que representan, como once años después popularizaría Prahalad[10], sino a permitir su desarrollo a través de su participación como miembros de derecho en el proceso, proporcionando, además, bienes y servicios al sistema económico.

Es ampliamente conocido el libro y la propuesta de Prahalad, pero casi nadie conoce la del papa Juan Pablo II. Prahalad habló el lenguaje de los negocios, habló en términos de beneficios monetarios, publicó un libro comercial, puso ejemplos. El Papa habló de los beneficios para la dignidad del hombre y la justicia social. Estos temas son de menor atractivo popular.

Cobertura del libro[11]

El libro está dividido en once capítulos, y un apéndice sobre las empresas involucradas en los diez países cubiertos (incluyendo España), y cubre 33 casos (muy conocidos y brevemente descritos en un apéndice). Estos capítulos están enmarcados por uno de introducción y uno de cierre con las lecciones aprendidas en el análisis. La introducción presenta la situación de la pobreza en América Latina y la contribución que puede hacer la inclusión de los pobres en la cadena de valor para ayudar a reducirla. Pone todo el complejo análisis presentado en el libro en contexto y justifica el enfoque adoptado.

8 Versión original, no editada, del artículo publicado en el número 7/Ene-abr. 2011 de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, de la Fundación Luis Vives.

9 Juan Pablo II, 1991, *Centesimus Annus*, Editrice Vaticana, Ciudad del Vaticano.

El capítulo de conclusiones es sumamente rico en lecciones, y vale la pena, por sí solo, todo el libro. Contiene una gran riqueza de lecciones para los académicos, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y para las empresas interesadas en estos temas (aunque no se tocan los de política pública para los gobiernos).

Los otros nueve capítulos están divididos en tres módulos: actores (grupos de bajos ingresos y organizaciones), sectores y creación de valor. En esta modalidad de cobertura es donde está el gran valor de este libro. No se tratan cada uno de los 33 casos en forma individual, lo que sería lo más fácil, sino que cada capítulo los analiza de acuerdo con un tema, en forma transversal. Ello requiere un extraordinario trabajo de coordinación de todos los 26 autores que usan los mismos casos, pero los estudian con miras diferentes, analíticamente, para sacar lecciones. No se trata del caso común de describir los casos y que el lector se las arregle. Casi no se nota que ha sido escrito por 26 autores, situados en diez escuelas diferentes (es inevitable que la cobertura de los temas varíe de escuela a escuela). El trabajo de planificación, coordinación y redacción es admirable.

El libro tiene un enfoque influenciado por el enfoque de Base de la Pirámide, BOP, de Prahalad, pero tiene el mérito de ir más allá de considerar a los pobres o la BOP como un mercado al cual explotar, al cual venderle, y los casos consideran además situaciones donde se les ve como creadores de sus propias empresas, como proveedores de bienes y servicios a otras empresas.

Se analizan las iniciativas de mercado de las grandes y medianas empresas, de las empresas sociales y cooperativas, desde el punto de vista de las innovaciones que traen, de su contribución a la creación de valor, del impacto que tienen y de las lecciones que dejan. En la transición del módulo de actores al de sectores hay un interesante capítulo, que describe con detalle los ecosistemas donde operan las empresas, organizaciones y los grupos de menores ingresos, que es sumamente útil para comprender todo el libro, y que por ello quizá debió estar al comienzo. En el módulo de sectores se analizan los servicios públicos, las empresas de reciclaje (paradigmáticas en algunos países de América Latina, que también fueron desarrolladas en los años noventa por el BID, pero que no se menciona) y los agronegocios, que también son un terreno muy fértil para estos negocios. El tercer módulo de creación de valor contiene dos capítulos, donde se analizan las estructuras de los negocios y las áreas donde se puede crear ese valor, desde la mejora de los ingresos hasta la creación de capital social, pasando por mejoras en la calidad de vida.

El libro constituye el tercer volumen en la serie producido por la Red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network), que está compuesta por diez escuelas líderes en formación gerencial en América Latina y España. La Red nació, liderada por el profesor James Austin en Harvard, para promover la investigación en temas de empresariado social, de empresas o instituciones con fines sociales. El primer volumen fue sobre las Alianzas sociales en

10 Prahalad, C. K., 2005. *La fortuna en la base de la pirámide: cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. Editorial Granica.

11 El libro puede consultarse en: *www.cursosderse.com/2011/02/libro-negocios-inclusivos-iberoamerica-sekn/*

América Latina, con las enseñanzas extraídas en las colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil (para el que tuve el honor de escribir el prólogo en su edición en castellano). El segundo volumen fue sobre la *Gestion efectiva de emprendimientos sociales* (incluyendo por primera vez a España), sobre lecciones aprendidas de empresas y organizaciones de la sociedad civil.

El denominador común ha sido y continúa siendo la investigación de la interfaz entre los emprendimientos y la sociedad, y la identificación de barreras y el vencimiento de obstáculos para la creación de valor para la sociedad. Muchas de las empresas analizadas eran emprendimientos con fines sociales. Continuando con la temática de los dos volúmenes anteriores, este volumen incluye empresas sociales (cooperativas y OSC) y expande la cobertura de empresas grandes y medianas. Continúa la tendencia, empezada con las alianzas y continuada con los emprendimientos sociales, y se va acercando más hacia las empresas, al tema de la Responsabilidad Social de la Empresa con fines de lucro. Se va moviendo de los temas del Tercer Sector a los temas de la Responsabilidad Social de la Empresa.

Hacia el cuarto volumen

Viniendo con el impulso de los dos volúmenes anteriores y las inclinaciones profesionales de los académicos involucrados, su visión sigue dominada por lo social, con pocas consideraciones de tipo económico. A pesar de ser un libro sobre negocios, generado en escuelas de administración de empresas, se aprecia un sesgo hacia el análisis social, en detrimento del financiero. No es que esto tenga nada de malo, pero tiene sus límites en cuanto a los argumentos que se pueden usar para lograr un mayor involucramiento de las empresas en la reducción de la pobreza. Si bien el libro cubre los temas de creación de valor, su argumento no es el empresarial (Business case). Tampoco queremos decir que sin el argumento empresarial las empresas no estarían interesadas. Pero sí que este argumento es importante para que se expanda su aplicación y cobertura, y mejore la sostenibilidad de los esfuerzos y que no sean iniciativas efímeras.

En esta discusión nos estamos refiriendo a la parte de "negocios inclusivos" propiamente dicha. La visión de negocios inclusivos que considera el libro es mucho más amplia que la tradicional, que suele concentrarse en la **inclusión** de las poblaciones de menores ingresos (personas, micro y pequeñas empresas) al negocio de las empresas de relativamente mayor tamaño, a través de su cadena de valor. La que adopta el libro es la inclusión de esas poblaciones en UN negocio, que puede ser parte del negocio de empresas más grandes (como cliente o como suplidor), de empresas sociales, de cooperativas, etc.

12 Márquez, P., Reficco, E. y Berger, G., 2009, Negocios Inclusivos en América Latina, H*arvard Business Review América Latina*, Mayo, pgs. 29-38.

13 Ver Casanova, L., 2011. El nuevo poder global de las corporaciones latinoamericanas, capítulo 22, de Vives, A. y Peinado-Vara, E. *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: manual de gestión*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2011.

El título de "negocios inclusivos" crea la expectativa de que los casos que se consideran son de negocios inclusivos. El subtítulo es muy descriptivo y correcto, pero el título no le hace justicia a lo que hoy se entiende por "negocios inclusivos" en el ámbito de las empresas con fines de lucro. Es cierto que los ejemplos que se presentan son incluyentes de los pobres, pero el término ha logrado aceptación como sinónimo de la "inclusión" de los pobres en el negocio de la empresa, como parte de su cadena de valor. De hecho, los mismos autores, en un artículo anterior, lo definían como:

> *La denominación* ***negocios inclusivos*** *pretende plasmar la importancia vital que tiene lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos –en tanto que consumidores, proveedores, distribuidores– como resultado del emprendimiento empresarial, diferenciándola así de las discusiones centradas en la generación de negocios en la base de la pirámide o de negocios con los pobres, donde estos son básicamente consumidores. En otras palabras, al hablar de negocios inclusivos se busca poner el énfasis en las actividades económicas que permiten lograr la* ***participación de los más pobres en cadenas de generación de valor*** (énfasis añadido)*, de manera tal que estos logren capturar valor para sí mismos, que permitan mejorar sus condiciones de vida*[12] .

Hay que reconocer que, en el libro, los autores son muy claros de que los casos se refieren a una gran variedad de situaciones con el denominador común de que involucran **negocios con, por o para los pobres**. Justifican esta selección con el argumento de que en países más desarrollados la atención a los negocios inclusivos, con la definición anterior, se ha concentrado en las empresas multinacionales, pero que dada su escasez en América Latina, es preferible concentrarse en las oportunidades de negocios en el concepto más amplio.

Sin embargo, el concepto de negocios inclusivos no es dominio exclusivo de las multinacionales extranjeras. Hay muchas empresas locales y multinacionales, en cada uno de los países de América Latina[13], que son capaces de incorporar los negocios inclusivos, y donde existe un inmenso potencial. Si bien los casos incluyen grandes empresas, todos ellos son de negocios en la base de la pirámide, inclusive los de las multinacionales Cemex, en su operación local en México, Amanco y Gas Natural.

La gran mayoría de los casos presentados no son propiamente de negocios inclusivos, en el sentido mencionado, son de emprendimientos sociales y de negocios en la base de la pirámide, como se puede ver en la tabla a continuación (de elaboración propia).

Clasificación de las iniciativas cubiertas por el libro Negocios inclusivos

Emprendimientos sociales/Cooperativas	Negocios inclusivos	Base de la pirámide[14]
El Ceibo	Irupana	Edenor
Coopa-Roca	Apaeb	Escudo Rojo
Asmare	Agropalma	Gas Natural
Activo Humano	Tierra Fértil	Colcerámica
Inacap	Palmas del Espino	Palí
Cooperativa Porvenir	Consorcio Titikayac	Amanco
Corporación Oro Verde	Cativen	Construmex
CRES		Empresario Azteca
Andrómines		Aguaytía
Futur		Electricidad de Caracas
La Fageda		Comunanza
CIAP		Cruzsalud

La tipología que hemos usado para la clasificación es la siguiente:

Emprendimientos sociales/cooperativas: Iniciativas organizadas por emprendedores sociales, los mismos beneficiarios o por otras instituciones, con fines de mejoramiento de sus propias condiciones de vida y/o de producir productos y servicios con carácter social.

Base de la pirámide: Expansión del mercado de los productos tradicionales de la empresa y/o creación y adaptación de esos productos para atender a sectores de menores ingresos.

Negocios inclusivos: Expansión de las actividades de la empresa para incluir dentro de sus negocios a proveedores de bienes y servicios provenientes de los sectores de menores ingresos.

Por ejemplo, Construmex, una iniciativa de Cemex en México, consiste en proporcionar apoyo a las poblaciones de menores ingresos, a través de la canalización de ahorros de emigrantes en la inversión de viviendas dignas. Construmex contribuye al desarrollo local, mediante la venta de bienes y servicios, y proporciona apoyo técnico a estas poblaciones. Es una iniciativa BOP y no de negocios inclusivos. Cemex no compra, no incluye a los emigrantes como proveedores.

Empresario Azteca tampoco es una iniciativa de negocios inclusivos. Es una prestación de servicios integrales a los microempresarios, dándoles financiamiento, servicios de asesoría y, sobre todo, venta de los productos del mismo grupo, que son adquiridos con los recursos del microcrédito, que se otorga en la misma tienda. Es un gana y gana para la empresa. Les otorgan crédito para que compren en la misma tienda. Es un caso muy claro de lo que Prahalad llamaba al principio la "explotación de la fortuna en la base

14 Los casos de Gas Natural y Colcerámica son ampliaciones del mercado a la base de la pirámide, que eventualmente incluyeron a algunos miembros de las comunidades en los servicios de comercialización

de la pirámide". Si bien es cierto que el medio puede ser la contribución a la creación de microempresas, el fin es estrictamente económico.

Sin duda que la gran mayoría de iniciativas tienen el potencial de reducir la pobreza, al ofrecer mayores oportunidades económicas y sociales a las poblaciones de menores recursos. Sin embargo, sus racionalidades son muy diferentes. En el primer caso se trata de la constitución de la institución para poder prestar un servicio social o desarrollar una actividad productiva, a falta de otras oportunidades, y aprovechar el potencial de trabajo. En el segundo caso se trata de que una empresa, generalmente ya existente, sirva un mercado que antes no atendía, con el objeto de ampliar su mercado y ofrecer oportunidades de consumo a poblaciones que antes no tenían acceso a sus productos. En muchos casos ello contribuye a la mejora de la calidad de vida de esas poblaciones. En el tercer caso, la empresa existente amplía su grupo de proveedores de bienes y servicios para permitirles mayores ingresos, participando en las actividades de la empresa, incluyéndolos en su ecosistema económico.

Y para efectos de promover la inclusión, es importante notar que, obviamente, las estrategias de desarrollo de las iniciativas son muy diferentes. En el primer caso, las iniciativas suelen venir de los propios beneficiarios, apoyados por instituciones de la sociedad civil. En el segundo caso, suelen ser las mismas empresas las que buscan resolver problemas de actuación con las poblaciones de menores ingresos (falta de pago, robo, etc., de servicios públicos) o ampliar sus mercados en ese segmento. El tercer caso suele ser una estrategia de responsabilidad empresarial, de apoyar a este segmento haciéndolos partícipes en su negocio preexistente.

El último caso es el que tiene un gran potencial de contribuir al desarrollo económico y social, al aprovechar los intereses de un gran número de empresas, y el que creemos que se debe expandir.

El Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin[15]), miembro del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que publica el libro, ha financiado varios proyectos (ejecutados por organizaciones como SNV y TechnoServe[16]) que buscan crear negocios inclusivos, incluirlos en los negocios, ampliando y apoyando su cadena de suministros y distribución (e incluso su impacto postconsumo) de grandes empresas en América Latina, entre las que se encuentra The Coca-Cola Company o PepsiCo. Entre los casos más locales se están financiando, por ejemplo, en Ecuador, Pronaca o Floralp (sector alimentos y productos lácteos), Supermaxi (cadenas de supermercados) o Cervecería Nacional (SabMiller); en Perú, con empresas tan conocidas como Dole, o empresas locales de café, como Perhusa, o del sector de turismo vivencial, como Rainforest; o Masisa en Chile (fabricación y distribución de muebles) y otros tantos en Honduras y Nicaragua. Ninguno de estos casos se menciona en el libro, en los que existe un gran potencial de crear valor económico y social, y donde sugerimos se dirija el cuarto volumen de la serie de SEKN.

15 www.iadb.org/mif
16 www.snvla.org o www.technoserve.org

No es que haya que abogar por el purismo de los conceptos, pero es que si queremos englobar tal diversidad de iniciativas en el concepto de negocios inclusivos, se corre un riesgo parecido al que se está corriendo en el tema de RSE, donde todos se quieren colgar a ella y nos está llevando a una confusión. Lo que parece que contribuye al avance, eventualmente recarga el concepto de otras ideas, que si bien son afines, no forman parte de la estrategia y pueden retrasar su progreso. Pero como en todo, hay diferentes puntos de vista defendibles.

En resumen

Los negocios inclusivos cubren la brecha que queda entre las actuaciones del Estado, de alivio de la pobreza, y las de la empresa en sus funciones normales de creación de empleo, producción de bienes y servicios, llenando el espacio que permite a los menos favorecidos a ayudarse a sí mismos, entrar en la actividad económica, dejar de ser dependientes, obtener empleo y elevar su dignidad[17].

De allí la importancia de este libro, que viene a llenar un gran vacío en este espacio, enfatizando la importancia de la incorporación de los menos favorecidos al círculo de desarrollo económico o círculo de intercambio (como lo llama el papa Juan Pablo II en el párrafo 34 de la citada encíclica).

Esta reseña está escrita desde el punto de vista del lector que gestiona una empresa y quiere saber qué puede hacer, como parte de su responsabilidad empresarial, a través de los negocios inclusivos. Como tal, puede parecer que el libro deja que desear. No es así. Desde el punto de vista de la creación de valor social, independientemente de donde vienen las iniciativas, el libro cumple un extraordinario papel, y será de suma utilidad para OSC y empresas en su labor de contribuir a la reducción de la pobreza, a través del aprovechamiento de la capacidad productiva de las poblaciones de menores ingresos.v Pero hay que destacar la importancia de iniciativas que vengan de las empresas, donde se **incluya** a otras empresas y personas en su negocio.

El libro usa el lenguaje de creación de valor y hace un gran avance en el tema de negocios inclusivos, pero el mensaje podría tener mayor impacto en el mundo empresarial si se destacara el argumento empresarial de los beneficios adicionales para la empresa a corto plazo y de los beneficios de la mejora del entorno económico a largo plazo.

Creo que la lección aprendida de Prahalad y el Papa es que para que se adopten las ideas hay que comercializarlas bien, y en este sentido es deseable hablar un lenguaje más empresarial, dirigido a gerentes, para "incluirse" en las estrategias de responsabilidad social de las empresas. **Sugerencia para el cuarto volumen.**

17 Un llamado a la responsabilidad social: aumenten la pesca. Capítulo III.7, en Vives, *A. Una mirada crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Cumpetere, 2011. Disponible en www.cumpetere.com

I.10. Reseña del libro What Money can´t Buy: The Moral Limits of Markets[18]

Michael J. Sandel, Strauss Farrar and Giroux. Nueva York, 2012

Introducción y cobertura

El libro objeto de esta reseña estuvo en la lista corta de los seis mejores libros de negocios del Financial Times para el 2012, aunque no llegó a ganar el premio. Sin embargo, es un reconocimiento al comportamiento responsable, ya que es un libro que aboga por incorporar consideraciones morales en las transacciones con intercambio de dinero. La reciente crisis financiera ha despertado el interés por el tema del libro.

Michael Sandel es un popular profesor en Harvard, donde sus cursos están sobredemandados, y los estudiantes tienen que estar en lista de espera. Es el autor de otro popular libro, Justicia: ¿Hacemos lo que debemos?, sobre el que hizo una serie de televisión (disponible en YouTube). Ahora ha escrito un libro en el mismo tono, sobre el poder del dinero de corromper la moral en los mercados. Al momento de publicarse este capítulo, el libro no está disponible en español, pero es de esperarse que dada su popularidad no tarde en aparecer (como ya lo ha hecho su libro anterior sobre justicia).

Es un libro muy ameno, relativamente corto (200 páginas de texto a un espacio y medio) y de fácil lectura, riguroso en el análisis de los ejemplos de transacciones comerciales.

A pesar del subtítulo, el libro no ofrece prescripciones para definir los límites morales de los mercados. Se muestra consciente de que no hay reglas únicas de aplicación universal sobre los límites morales, y solo lo insinúa, pero de manera clara, a través de la discusión de algunos casos que pueden estar superando el límite. El lector podrá juzgar de acuerdo con sus criterios morales y culturales. Si bien existen principios morales que son compartidos por múltiples culturas, hay otros que no, y que inclusive han ido variando con el tiempo. Hasta hace poco las personas se podían vender en los mercados, en algunos países el "valor" de la mujer es inferior al del hombre, y en otros algunos grupos de la población tienen mayor "valor"; asimismo, la prostitución continúa desde los principios de la raza humana, pero con tendencia a legalizarse.

El libro se divide en cinco partes, donde se agrupan los casos analizados de acuerdo con factores comunes:

- Mercados para no perder el tiempo
- Mercados para estimular comportamiento
- Mercados que comprometen principios morales
- Mercados que comercian con la vida y la muerte
- Mercados para anuncios

18 Versión original, no editada, del artículo publicado en el número 12/Sept.-dic. 2012 de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa,* de la Fundación Luis Vives.

Estos no son los títulos de las partes, sino las interpretaciones del suscrito para facilitar la descripción. No todos son mercados, en el sentido estricto de la palabra, y de allí que en este reseña prefiero enfatizar la denominación de transacciones (que incluyen multas e incentivos, por ejemplo). No todos comprometen principios morales, algunos son sencillamente novedosos, y para algunos resultarán exóticos (que alquiles tu cabeza calva para anunciar un producto o servicio).

Premisa del libro

En su reseña de este libro, Reich (2012) señala que no es ni original ni profundo. Si bien es cierto que la problemática moral y ética de estas transacciones ha sido analizada con anterioridad, y que la discusión que presenta es fácil de entender, el enfoque que desarrolla para el análisis de cada caso y su integración en conjunto coherente le agregan gran valor. Precisamente la gran cantidad de libros escritos sobre el tema, más profundos, no han tenido el impacto que este libro, más accesible, con seguridad tendrá. Con lo aprendido en él podremos analizar otras transacciones en las que hay dinero envuelto. De allí su gran valor.

La premisa del libro es que hoy en día casi todo se puede comprar y vender, y que hay que considerar la moralidad de algunas transacciones. Su punto de partida es que estas se analizan desde la visión economicista de la eficiencia de las negociaciones comerciales, donde la justificación económica está basada en si las dos partes se benefician de la transacción, y si otros no quedan peor que antes. Esto adquiere cada día más importancia, porque se han ido expandiendo las transacciones monetarias que se ejecutan en los mercados, ya sean colectivas, ya sean transacciones privadas, argumentando la primacía del pensamiento y razonamiento economicista. Según la Real Academia de la Lengua Española, economicismo es el "criterio o doctrina que concede a los factores económicos primacía sobre los de cualquier otra índole".

Sandel postula que no deberían tener primacía, y que son insuficientes para la legitimidad de las transacciones. Añade dos criterios más para analizarlas: **la inequidad y la corrupción**. Inequidad en el sentido de que aun cuando ambas partes están mejor, puede haber una asimetría de poder y de información, que hace que una de las partes abuse de la otra. Y corrupción en el sentido de que la transacción puede degradar a una de las partes o al mismo bien o servicio que se transa, al convertirlo en algo que "el dinero puede comprar". Con la velocidad de circulación del dinero y con el desarrollo de los mercados se va convirtiendo el valor de las personas en mayormente financiero: "tanto tienes, tanto vales".

En toda la discusión superpone el principio de la libertad individual de hacer con lo que uno posee lo que le da la gana, pero que ello puede estar en conflicto con los intereses de la sociedad, aunque, obviamente, no sea fácil saber quién es la sociedad ni lo que quiere. Casi nunca hay unanimidad, ni en principios morales. Y no siempre está representada por el gobierno, en su capacidad de imponer regulaciones a las transacciones.

Aun cuando uno puede estar de acuerdo con los principios generales propuestos por Sandel, su implementación en la práctica para juzgar transacciones no es en blanco y negro, hay muchas tonalidades grises, de allí la importancia de la discusión de los casos que se hace en el libro.

El influyente trabajo de Gary Becker (1978), por el que ganó el Premio Nobel en Economía en 1992, extiende el análisis microeconómico a un amplio espectro del comportamiento humano y sus interacciones, incluyendo la conducta sin transacciones monetarias. Becker argumentó que el comportamiento humano podía racionalizarse con el análisis economicista. La decisión sobre tomar una esposa y a quién tomar puede ser el resultado de un análisis de los costos y beneficios que ello acarrea, sean cuantificables o no. También lo es la decisión de estacionar el coche en un puesto prohibido (urgencia versus costo de la multa), de la comisión de un crimen (probabilidad de que me agarren y magnitud de la pena) y la decisión de la empresa de violar alguna ley (beneficio versus probabilidad de que te agarren, y si te agarran, cuál es la multa, y si te la ponen, cuál es la posibilidad de salir de ella). En el análisis economicista no hay estudio de la degradación que la transacción puede suponer, ni sus efectos morales y éticos. Violar la ley es una decisión económica.

Este razonamiento hace el supuesto de que el ser humano es racional, el *homus economicus* ha prevalecido en la enseñanza en las escuelas de negocios y de economía, aunque en décadas recientes se ha demostrado que el ser humano toma algunas decisiones racionales, pero muchas son resultado de sesgos, intuiciones, costumbres, y, por supuesto, falta de información para tomar una decisión racional. Recientemente han aparecido libros influyentes, que reportan resultados de investigaciones que demuestran que los seres humanos no son racionales, como supone la teoría económica y como lo necesita para desarrollar los modelos del comportamiento del *homus economicus*. Son destacables los libros de Dan Ariely (2009), aunque basados en su mayoría en experimentos de toma de decisiones con estudiantes. Más riguroso es el del Premio Nobel de Economía del 2002, Daniel Kahneman (2011), que en su libro *Thinking Fast and Slow* analiza lo que él llama los dos sistemas del cerebro que guían el raciocinio. El sistema 1, que es rápido, intuitivo y emocional, y el sistema 2, que es más lento, deliberativo y más lógico. No todas nuestras decisiones se toman con el sistema 2, como parece suponer implícitamente la teoría económica de la toma de decisiones, y como propuso Becker. Se usan ambos sistemas para decidir si entrar en las transacciones, no son separables.

Moralidad de los mercados

El lector notará que preferimos usar el término "transacciones" en vez de "mercados", aun cuando el autor del libro usa la segunda denominación. Y creemos que la razón para ello es poderosa, ya que el problema no son los mercados en sí, sino las transacciones que en ellos se ejecutan. Entendemos por mercados cualquier espacio físico o virtual donde se efectúan una o más transacciones.

Con la reciente crisis financiera se ha puesto muy de moda denigrar de los mercados, muy frecuentemente con el argumento de que son el origen de la codicia y del enriquecimiento a costa de los agentes menos protegidos, menos conocedores, y es su progreso el que ha permitido los abusos. Los mercados han existido desde el comienzo de la raza humana, pero han tenido un crecimiento acelerado en las últimas décadas, en particular debido a los avances de la informática, que permite hacer transacciones a elevada velocidad, con la participación de múltiples actores en diversas ubicaciones geográficas. Lo que esta evolución ha permitido es que se transen muchos más bienes y servicios, y hasta derechos intangibles.

Y esta misma ubiquidad de la información ha permitido que salgan a la luz transacciones que posiblemente se han venido haciendo desde hace mucho tiempo, pero de manera informal o secreta. Como consecuencia de los avances en la información se identifican más actores en los mercados, podemos vender cosas que no nos imaginábamos que podían tener demanda (véase la gran cantidad de mercados en internet, e-bay, Groupon, etc.). Se juntan el hambre con las ganas de comer. Adicionalmente, esto ha permitido convertir en bienes transables cosas como el puesto en una cola (fila), una póliza de seguro de vida sobre alguien con quien no tienes relación, el derecho a subir antes a un avión, los derechos a recibir derechos sobre derechos (derivados financieros). Hay gente dispuesta a pagar por estas cosas, y hasta se vende el espacio del cuerpo para anuncios.

Estos desarrollos son los que han llevado a una multiplicación de transacciones, muchas de las cuales, justificadas en los principios economicistas, infringen los principios de equidad y de degeneración que analiza este libro, el cual critica muchas veces a los mercados, cuando en realidad estos son solo el vehículo para la transacción. No se debería crear la idea de que el mercado es inmoral, pues es amoral. Lo que puede ser objetable es la transacción o los actores, no los mercados, que también son el vehículo para transacciones legítimas, morales, equitativas, indispensables para el progreso económico y social. Pero la culpa de la existencia de estas transacciones no es de los mercados, es de los actores. Son estos los que tienen moralidad o inmoralidad. Si bien es cierto que si estos mercados fueran prohibidos o regulados las transacciones no ocurrirían, pero en realidad lo que se estaría regulando es el comportamiento de las personas.

Benedicto XVI, en la encíclica *Caritas in Veritas*, lo expresa claramente:

> *No se debe olvidar que el mercado no existe en su estado puro, se adapta a las configuraciones culturales que lo concretan y condicionan. En efecto, la economía y las finanzas, al ser instrumentos, pueden ser mal utilizados cuando quien los gestiona tiene solo referencias egoístas. De esta forma, se puede llegar a transformar medios de por sí buenos en perniciosos… Por eso,* ***no se deben hacer reproches al medio o instrumento sino al hombre, a su conciencia moral y a su responsabilidad personal y social*** (énfasis añadido).

De allí la importancia de analizar las transacciones y sus actores, más que los mercados mismos. Con las crecientes críticas a los mercados se corre el riesgo de coartarlos, de "tirar el bebé con el agua del baño".

Se han escrito muchos libros sobre la moralidad de los mercados, pero en términos más académicos y menos accesibles para el público en general (ver la bibliografía), y este libro tiene el mérito de poner esta discusión en un contexto mucho más amplio, precisamente aprovechando el gran desarrollo de los mercados en libros.

Transacciones monetarias

El libro incluye más de 70 ejemplos relativamente simples, pero su discusión es bastante rica, analizándolos desde el punto de vista tanto economicista como moral, circunscrito a equidad y corrupción o degeneración. Aun cuando no lo menciona, este análisis debería, además, considerar la evolución y diferencias culturales de la moral. Por ejemplo, en algunos países del hemisferio occidental está prohibido el trabajo infantil, pero hay algunos que no han ratificado el correspondiente principio de la Organización Internacional del Trabajo, o sea que es legal. En diversos países este trabajo es fundamental para la unión y sobrevivencia de la familia, aunque debería efectuarse en condiciones dignas, con el debido soporte educativo y de salud para el desarrollo integral del niño.

Muchas de las transacciones que cuestiona nos parecen normales, porque ya nos hemos acostumbrado a su existencia y han sido racionalizadas en términos economicistas, pero que al analizarlas en términos de inequidad y degeneración, como propone Sandel, nos llaman mucho más la atención. Pagar por tomar el canal rápido de la autopista nos parece normal, pero tiene implícita la inequidad, al favorecer a los que tienen mayor capacidad de pago. Claro está que muchos dirían que para eso trabajan duro, para tener más dinero, y que es parte de la libertad individual.

La primera sección del libro se dedica al mercado del tiempo, pagar para que tú no tengas que hacer la cola (fila). En EE. UU. se ha desarrollado un amplio mercado en hacer la cola por otros; por ejemplo, para asistir a las audiencias en el Congreso. Las empresas de cabildeo contratan a desempleados para que hagan la cola por ello. Caso perfectamente justificado desde el punto de vista economicista, pero con connotaciones de inequidad. ¿Solo tienen derecho a asistir los que poseen dinero y que, para colmo de males, luego influencian a los congresistas? La inequidad y la degeneración de un bien público, como las audiencias, son también obvias. Pero parece que los del cabildeo tuvieron éxito en el cabildeo. Y este mercado está manejado por empresas que suelen contratar a desempleados.

Una de las secciones del libro se dedica a la moralidad de comprar el derecho de ponerles nombres comerciales o de personas a cosas. Dentro de esto hay todo tipo de casos que tienen una diferente connotación moral. Sí hay una diferencia importante en ponerle el nombre a una escuela de negocios en honor a una persona, por su legado, a ponérselo por-

que lo pagó (y aún está viva y todavía puede adquirir mala reputación). Se puede alegar que sería deseable reservar el nombramiento de cosas como tributos, pero el hacerlo por dinero no es, en principio, inmoral, parece amoral. No obstante, se estaría comprando el equivalente de un honor, ya que otros nombramientos tienen esa connotación. Sandel postula que esto sería una corrupción del honor.

Pero no debemos generalizar. Al ponerle el nombre de una empresa a un estadio se puede contribuir a financiarlo y hacerlo una realidad, con los potenciales beneficios para la población. No habría inequidad ni degradación. En la Universidad de Stanford, institución privada, la gran mayoría de las edificaciones tienen el nombre de sus respectivos donantes, lo que permite dedicar más recursos a la calidad de la enseñanza (algunos profesores llevan el nombre de la cátedra de donantes, y hasta los postes para poner las bicicletas tienen el nombre de alguna persona que los donó). Otra cosa sería comprar el nombre de una calle pública; en esto habría inequidad y degeneración.

Otro ejemplo interesante, que destaca, es la compra-venta de permisos de emisión de gases de efecto invernadero (GEI). La asignación de estos entre las empresas emisoras hace el supuesto de que hay un nivel de cambio climático que es tolerable, con tal de no frenar el crecimiento económico, pero que es posible que algunas empresas tengan necesidad de emitir más y otras menos, y de allí el valor de los permisos en el mercado. Ambos ganan, desde el punto de vista económico. Obviamente que sería mejor que todos redujeran sus emisiones, pero ello podría llevar a un decaimiento del nivel de bienestar de la generación actual. La objeción a estas transacciones suele ser en términos de equidad intergeneracional, ya que las emisiones constituyen un perjuicio para las generaciones futuras, en beneficio de la actual, que está tomando decisiones a nombre de aquellas, las cuales no pueden opinar.

¿Se debe pagar por agilizar el servicio en una oficina pública? Ante las dificultades económicas de los gobiernos, parece ser una buena estrategia para captar dinero. ¿Pero es equitativo? En principio parece que no, pero a lo mejor esos recursos se pueden reinvertir en prestarle un mejor servicio a los que no pueden pagar la aceleración. La transacción debe analizarse en su contexto.

Una discusión álgida en España es el pago de alguna suma para adquirir medicamentos del servicio público de salud. También parece que falla la prueba de equidad, pero se puede alegar que con ello se estimula un comportamiento responsable, al evitar dispensar medicinas que no se necesitan o que no se usan. El pago puede ser un incentivo al consumo responsable, aunque si es bajo tiene poca efectividad, pero si es alto no será equitativo. El ejemplo que sí cita en este sentido son las multas de tráfico en Finlandia, que son proporcionales a la capacidad de pago (se ha llegado a cobrar $217.000 en una multa por exceso de velocidad). En un entorno no corrupto, este mercado funciona bien.

Presenta otros ejemplos interesantes de pago por comportamiento ("incentivos"). Uno es el pago a mujeres adictas a drogas o con SIDA, para que se esterilicen. El argumento

economicista parece claro: menos niños con problemas o abandonados. Pero también lo es el argumento moral: intervención de terceros en el cuerpo de una persona en condiciones de desesperación. Otro caso es el pago a los niños para que lean más, digamos $2 por libro, o por ir a la escuela. Parece un caso claro con el que se ha logrado mejorar los hábitos de los estudiantes, pero también ha conducido a que si no se les paga, no lo hacen. Ha convertido algo necesario en opcional.

Respecto de la empresa, hay quien alega que las bonificaciones ligadas a rendimientos, cualesquiera que sean, son perniciosas. Por ejemplo, Akerlof y Kranton (2010) llegan a decir que la remuneración ligada al rendimiento demuestra que la empresa no confía en que sus empleados harán lo correcto, que hay que estimularlos para que lo hagan. Alegan que los empleados quieren hacer un buen trabajo, porque es lo correcto, pero que cuando se introducen estas bonificaciones, les hace pensar que están haciendo cosas que van allá de su obligación.

En un ejemplo reciente, que no está cubierto en el libro, un individuo compró a otra persona para que lo reemplazara en el cumplimiento de la sentencia de cárcel. Hay que mencionar que esto se hizo engañando a las autoridades carcelarias con la personificación del amigo como si fuera el convicto. Esto fue en Suecia, donde tratan bien a los presos, y ellos entre sí. Posiblemente esta transacción no se pudiera llevar a cabo en otros mercados, por ejemplo, en América Latina, ya que el precio sería exorbitante, y hay otros mercados alternativos, más económicos, para evitar servir la condena. La creatividad para el uso del "mercado" no tiene límites. Economicista, pero no equitativo.

Otro ejemplo más reciente es el de una brasileña que licitó su virginidad en internet al mejor postor, y logró US$780.000 de un residente de Japón. Se supone que la perderá en un vuelo entre Estados Unidos y Australia, mientras la parte pública de la aventura se filmará para un programa televisivo que quizá le rinda aún más beneficios monetarios. Hablando en sentido económico, es un caso claro de aprovechamiento del mercado y de las nuevas tecnologías. ¿Pero es moralmente aceptable la degeneración del bien que se comercia? ¿Se le puede poner valor monetario a la virginidad y convertir un bien moral (en la mayoría de culturas) en un objeto con valor comercial?

El libro presenta otros casos moralmente comprometedores, como lo son la adopción de niños en subastas, y ventas de riñones, donde se destaca la desigualdad, la inmoralidad de que los ricos puedan comprar riñones o niños, y los pobres no, y que sean estos los que tengan que vender. Claro que se reducirían las listas de empresas para niños y para riñones. Desde el punto de vista económico, es una buena solución, desde el de la moral, es objetable.

Y un ejemplo cada vez más frecuente. Mi médico suscribe ahora a un sistema de prioridades. Se califican los pacientes en categorías, dependiendo de su voluntad de pago. Atiende directamente a los "miembros platino", que lo pueden llamar a su teléfono a cualquier hora. También atiende a los "miembros oro", pero les da menos

tiempo, y solo los atiende en la oficina. El resto de los mortales que no podemos pagar el costo extra (claro que el seguro privado no lo cubre) somos atendidos por enfermeras(os) especializadas, que a veces le consultan casos complicados. Hasta el teléfono es atendido en forma diferente. A los platino se les responde de inmediato, los mortales debemos dejar mensaje y esperar que nos devuelvan la llamada. Una decisión economicista. Seguro que hizo el análisis de costo-beneficio de los ingresos extra por las membrecías versus los pacientes que iba a perder, y concluyó que podría ganar más con este sistema. Con seguridad el médico alegará que la calidad del servicio sigue siendo buena. De mala gana me quedé con el servicio al nivel que cubre mi seguro privado. El costo para mí de cambiar, después de quince años, lo consideré muy elevado. El médico y sus asesores también deben de haber sacado estas cuentas. ¿Inmoral? Quizá no, pero definitivamente no equitativo para una profesión como la médica, de servicio privado al público.

También sostiene que el llevar algunas transacciones al mercado monetario rebaja su valor. Había un maestro muy famoso de artes marciales en Japón, que enseñaba de forma gratuita a sus alumnos. Después de un tiempo los alumnos pensaron que no era justo que no le pagaran, y ofrecieron pagarle. El maestro les respondió que si las clases fueran por pago, no podrían pagarle lo que el cobra. Era una transacción en el ámbito social. Al ponerla en el ámbito comercial, serían compradores y vendedor, y la relación cambiaría radicalmente y tal vez sería menos efectiva (ver capítulo III.5, Vives, 2011, donde se analiza la efectividad de los incentivos monetarios versus los que no lo son).

Sandel cita un ejemplo muy interesante sobre la conversión de una transacción del mercado social al monetario. En centros de cuidado diario de niños en Israel, ante la tardanza generalizada de algunos padres en recoger a sus hijos al final del día, se decidió ponerles una multa. En vez de disminuir las tardanzas, las multas las aumentaron, ya que los padres consideraron que ahora pagaban para que les cuidaran a sus hijos más allá de la hora normal, en vez de que fuera un favor de la escuela. Ya no tenían por qué sentirse mal si llegaban tarde.

Lo que si se echa de menos en el libro es que no haya incluido más transacciones en el contexto de empresas comerciales, y entre empresas y la masa de sus clientes. La gran mayoría de los ejemplos involucran el comportamiento individual, más que el de empresas. Apenas hay algunos ejemplos, como el caso del mercado de permiso de emisiones y el de Wal-Mart, que compra seguros de vida sobre sus empleados para "recuperar" la inversión en su desarrollo, cuando se mueren. Pero incluirlos a lo mejor hubiera reducido el interés del público en general.

Tampoco menciona que hay muchos bienes y servicios de consumo masivo (¡!) que algunos o muchos consideran que no deberían ofrecerse en los mercados, como son las apuestas, la pornografía, el tabaco y hasta el alcohol. Pero otros lo consideran no solo pertinente sino necesario. Y son transacciones masivas, de gran impacto, no son casos aislados, que inciden en el principio de la degeneración.

Comentarios de cierre

Puede ser que el libro no añada mucho al conocimiento de la moralidad de los mercados; sin embargo, hace una gran contribución al poner la discusión del tema de manera accesible al público en general, sin perder rigor en la discusión e ilustrándola con decenas de dilemas analizados de forma amena y seria. Quizá logre lo que no han logrado decenas de textos sobre el mismo tópico, que se han dirigido a la comunidad académica. Tiene las condiciones para excitar la discusión pública y eventualmente influenciar políticas públicas o por lo menos poner en guardia a los participantes en los mercados, sobre las implicaciones de las transacciones.

Otra importante contribución del libro sería integrarlo a los cursos de microeconomía y finanzas de empresa en las escuelas de negocios y de economía, para discutir las implicaciones morales de las transacciones, junto con las economicistas. Sería más efectivo que los tradicionales cursos separados de ética.

Y su libro explica claramente por qué el autor no resuelve el problema de las listas de espera en sus clases en Harvard, vendiendo el acceso al principio de la cola.

La expresión final de muchos al leer el libro podría ser: ¿¡Hasta dónde hemos llegado!? Y Oscar Wilde respondería: "*Hoy en día el hombre conoce el precio de todo y el valor de nada*".

Otras reseñas del libro

The Economist, 2012. *Insatiable longings*, julio 21.
Reich, R., 2012. A Market (Rather Than Civil) *Society. Stanford Social Innovation Review,* ssireview.org, mayo 3.
Sandbu, M., 2012. *Not for sale*. Financial Times, mayo 19.

Bibliografia

Akerlof, G.A. y Kranton, R. E., 2010, *Identity Economics How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*, Princeton University Press. Princeton, N.J.

Ariely, D., 2009, *Predictably Irrational: The hidden forces that shape our decisions,* edición revisada. HarperCollins, Nueva York

Becker, G., 1978, *The Economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago Press. Chicago.

Blank, R M. y McGurn, W., 2004, *Is the Market Moral?: A Dialogue on Religion, Economics and Justice*, Brookings. Washington.

Finn, D.K., 2006, *The Moral Ecology of Markets: Assessing Claims about Markets and Justice*, Cambridge University Press. Nueva York.
Frank, R.H., 2004, *What Price the Moral High Ground: Ethical Dilemmas in Competitive Economics*, Princeton University Press. Princeton, N.J.

Friedman, D., 2008, *Morals and Markets: An Evolutionary Account of the Modern World*, Palgrave Macmillan. Nueva York

Kahneman, D., 2011, *Thinking Fast and Slow,* Farrar Strauss and Giroux, Nueva York.

Sandel, M.J., 2012, *What money can´t buy: The moral limits of markets*, Strauss Farrar and Giroux. Nueva York.

Sandel, M.J., 2012, *Justicia: ¿Hacemos lo que debemos?*, Debolsillo. Barcelona.

Vives, A., 2011, *Una mirada crítica la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*. Cumpetere, Washington. www.cumpetere.com. .

Zack, P.J., editor, 2008, *Moral Markets: The Critical Role of Values in the Economy*, Princeton University Press. Princeton N.J.

I.11. Cuarto sector: hacia una mayor responsabilidad social empresarial [19]

I. Introducción

Hay relativamente poco escrito sobre el cuarto sector de empresas, las que tienen objetivos de rentabilidad financiera y contribución a la sociedad incorporados en su forma jurídica. En Estados Unidos es un tema emergente, que se afianza desde el 2009 (André, 2012; Benefit Corporation, 2012; B-Lab, 2012; Clark y Vranka, 2012; Fourth Sector Network, 2009; Mickels, 2009; Raz, 2012; Sabeti, 2011), pero en España y América Latina no hay casi nada escrito (Vives, 2012a; Zurbano y Urzelai, 2012, y Jiménez y Morales, 2011, aunque este último está escrito en inglés).

Este interés reciente surge ante el entendimiento de que las formas tradicionales de tipificación de las empresas, entre "con fines de lucro" y "sin fines de lucro", son muy restrictivas para poder permitir la actuación de las empresas en un ámbito que ha evolucionado con cada vez mayores preocupaciones por el impacto social y ambiental de las actividades empresariales, y la necesidad sentida de atender los crecientes problemas sociales, que los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil no están en condiciones de atender, ya sea por falta de recursos, ya porque sus instrumentos no pueden atacar la amplia problemática.

Se intensifica así, en las últimas décadas, el interés porque las empresas del primer sector, a través de sus actividades normales, y en particular mediante acciones de responsabilidad social, atiendan parte de esta problemática, en particular en países en vías de desarrollo, donde las falencias de los gobiernos y de la sociedad civil son más notables. Además, el tercer sector de la sociedad civil, tradicionalmente preocupado por el bienestar de la sociedad, constata que sus usuales organizaciones, dependientes de donaciones y contribuciones, no son suficientes para atender la problemática, y comienzan a buscar formas organizativas que potencien sus escasos recursos. Surgen así formas híbridas, que tratan de captar lo mejor de ambas formas operativas, con lucro y sin él. Se desarrollan instituciones dentro de la llamada economía social y solidaria, del empresariado social y de una nueva concepción que pretende ser aglutinante de muchas de estas formas híbridas, bajo el nombre del cuarto sector.

En este capítulo proponemos una tipificación pragmática de ese cuarto sector. Para ello pasamos revista a las diferentes formas híbridas de organización que buscan contribuir a resolver la problemática social y ambiental, sin abandonar la visión comercial. Discutimos la potencial confusión derivada de la gran dispersión de conceptos organizativos, y proponemos una visión más sintética del cuarto sector, concentrándolo en empresas de derecho privado, con carácter comercial, con fines de lucro, que también tengan como objetivo, legalmente incorporado, lograr fines sociales y ambientales. Presentamos las

19 Versión original del artículo publicado en el número 12/Sept.-dic. 2012 de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, de la Fundación Luis Vives.

ventajas de esta forma organizativa y pasamos revista a la normativa legal y el ecosistema de apoyo necesarios para hacerlas efectivas.

Esta tipificación sintética puede contribuir a reducir la confusión existente entre las decenas de nombres usados para describir a las organizaciones que buscan fines sociales, de tal manera que, al enfocar el concepto, permita desarrollar el ecosistema de apoyo institucional, legal y financiero que estimule su desarrollo.

II. Los "primeros" tres sectores

A. Introducción

Por tradición, se ha considerado la existencia de tres sectores en la actividad económica y social, relativamente bien diferenciados. Un primer sector constituido por las empresas de derecho privado, con fines de lucro; un segundo sector compuesto por los gobiernos nacionales y locales, con sus respectivas instituciones, incluyendo empresas de derecho público, y un tercer sector, que en principio se supone que contiene el resto, las organizaciones que no son ni gubernamentales ni del primer sector. Esta definición, por defecto, ha tendido a clasificar como tercer sector todas las instituciones que no caben en los dos primeros, incluyendo universidades, instituciones religiosas y organizaciones de la sociedad civil, entre otras. Sin embargo, precisamente por ser una definición por defecto, ha ido evolucionando, y se han ido creando decenas de figuras jurídicas que se agrupan dentro de tercer sector, desde fundaciones hasta empresas sociales, pasando por cooperativas, mutualidades, asociaciones civiles y muchas otras formas.

Cada uno de los sectores tiene sus ventajas y desventajas en su forma de operar. La figura 1 presenta de forma esquemática algunas de ellas.

Como el lector podrá imaginar, sería deseable encontrar formas híbridas de organizaciones que pudieran aprovechar el mayor número de ventajas y sobreponerse a las desventajas. Parte del objetivo de este capítulo es hacer este análisis y ofrecer sugerencias de formas organizacionales.

B. Formas híbridas de empresas

En muchos países las figuras legales para la constitución de instituciones y empresas es relativamente rígida, y se debe optar por uno de dos extremos: con fines de lucro o sin ellos, y sectores primero o tercero (el segundo es de exclusividad de gobiernos). Muchas instituciones se encuentran con que esta dicotomía es restrictiva para sus operaciones, y se ven forzadas a conducirlas de tal manera que se adapten a una de las dos formas.

Figura 1. Ventajas y desventajas de los tres primeros sectores

Empresa privada	Gobierno	Tercer sector
	Posibles ventajas	
Recursos financieros	Poder político	Imparcialidad
Capacidad de gestión	Visión global	Pasión
Ingenio, creatividad	Responde al pueblo	Conocimiento de la problemática
Eficiencia, resultados	Acceso a recursos	Buena voluntad
	Posibles desventajas	
Codicia	Cortoplacismo	Sobrevivencia
Miopía	Burocracia	Desarticulación
Impaciencia: corruptor	Oportunidad: corrupto	Ineficiencia

Fuente: Elaboración propia

De allí la reciente proliferación de modelos híbridos institucionales, que tratan de captar lo mejor de ambos, aunque deban constituirse en alguna de las dos grandes categorías. Si optan por ser sin fines de lucro, se ven muy limitadas a la hora de obtener financiamiento y dependen de donantes y de los beneficios que logren reinvertir, pero pueden captar de los beneficios fiscales o donaciones deducibles de impuestos, de los que suelen disfrutar algunas instituciones del tercer sector. Ello impone severas limitaciones al crecimiento de sus actividades, y muchas veces les impide alcanzar economías de escala que pudieran abaratar sus costes y mejorar su eficiencia e impacto. De allí los problemas de muchas buenas ideas de innovación social, que no logran alcanzar la escala suficiente para tener impacto. Se quedan en actuaciones de ámbito y tiempo restringidos.

Por otra parte, al constituirse como instituciones con fines de lucro, pueden financiar el crecimiento, pero deben atenerse a las necesidades de los inversionistas y acreedores (a menos que sean empresas de pocos dueños, autofinanciables, que en general serán pequeñas). De allí que su capacidad de atender necesidades sociales que no sean rentables, por lo menos a corto plazo, se ve limitada a porcentajes de los beneficios, relativamente menores. Algunas empresas contribuyen a la solución de problemas sociales, por el tipo de productos y servicios que comercializan y por la responsabilidad social y ambiental con la que llevan a cabo sus operaciones. No obstante, estas actividades están en tensión continua entre la sostenibilidad financiera y la social y ambiental, que no siempre son compatibles.

Estas formas híbridas de empresariado social pueden ser útiles mientras la empresa está en sus primeras etapas y tiene una escala relativamente modesta, pero puede tener complicaciones cuando crece y se diversifica, cuando se internacionaliza, cuando tiene que obtener recursos de los mercados de capitales y quiere o puede tener que entrar en fusiones y adquisiciones con otras empresas, que muy seguramente tendrán figuras legales tradicionales (Bugg-Levine et al., 2012).

De allí que surge la necesidad de otras formas organizacionales híbridas, las cuales atendiendo las necesidades de la sociedad no se vean limitadas por la falta de recursos financieros, que limitan su capacidad de crecimiento y el logro de escala y de alcance. Estas formas híbridas están consideradas en múltiples tipologías, como, por ejemplo, la economía social y solidaria, empresariado social, responsabilidad social de la empresa, cuarto sector, entre otras que comentaremos más adelante.

C. Economía social, economía solidaria, economía alternativa

"*La economía social y solidaria es un término que se usa para referirse mayormente a formas de producción e intercambio que tienen como objetivo satisfacer las necesidades humanas, construir… y expandir las capacidades humanas a través de las relaciones sociales basadas en* ***cooperación, asociación y solidaridad*** (énfasis añadido)". United Nations Research Institute for Social Development.

La Ley de Economía Social de España, del 29 de marzo del 2011, define esta economía como "*el conjunto de actividades económicas y empresariales que en al ámbito privado llevan a cabo entidades que… persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos*". Pero al especificar los principios orientadores, da una clara prioridad al objetivo social sobre el financiero: "*La primacía de las personas y del fin social sobre el capital… priorizar la toma de decisiones más en función de las personas… que en relación con sus aportaciones al capital socia*l". … "*Aplicación de los resultados obtenidos principalmente en función del trabajo aportado…*". Las instituciones que forman parte de esta economía son "*las cooperativas, las mutualidades, fundaciones… sociedades laborales, empresas de inserción… cofradías de pescadores…*" y "*…las que sean incluidas en el catálogo de entidades…*". Además, especifica las entidades y estipula que antes de ser cubiertas por la ley deben ser tipificadas e incluidas en un catálogo. Según la ley, las entidades incluidas y los objetivos son los clásicos del tercer sector.

En la gran mayoría de los casos, en especial en Europa y América Latina, las instituciones de la economía social y solidaria surgen para atender problemas sociales, generalmente liderados por entidades del tercer sector, sin fines de lucro, **desde una concepción social, con objetivos de solidaridad**. Suelen depender de donaciones y aportes gubernamentales,

20 Para una amplia discusión sobre economía social y economía solidaria, mayormente desde la óptica europea, ver Pérez de Mendiguren et al., 2009. Proponen como conclusión de su análisis que: *"La economía solidaria vendría a ser… la idea fuerza que aglutinaría los tres sectores dentro de una estrategia global de transformación social"*. Pero no proponen cómo implementar esa idea, sería algo conceptual dentro de los tres sectores existentes, una manera de ver sus actividades.

lo que limita su capacidad de escala y continuidad. Acostumbran atacar problemas puntuales en ámbitos geográficos limitados.

Algunos modelos en estas economías surgen como reacción a lo que se percibe como insensibilidad o abusos de las empresas privadas (Coraggio, 2011), y proponen reformas con nombres como capitalismo incluyente, capitalismo con conciencia. Otros surgen como modelos para atacar los problemas sociales, ante las fallas de gobierno en resolver la inclusión de poblaciones de menores ingresos y marginadas en el círculo de intercambio, buscando una participación activa en la actividad económica a través de la solidaridad[20].

En el contexto de empresa social, Pérez de Mendiguren et al. destacan la importancia de la focalización: "Es muy importante, por lo tanto, evitar las definiciones demasiado laxas de empresa social que, con el ánimo de ser omnicomprensivas, contribuyan a que virtualmente todo tipo de empresa pueda entrar en esta categoría. Habrá que buscar, por lo tanto, un punto de equilibrio entre la necesidad de ser flexible para acomodar organizaciones de muy diversas características y el rigor necesario para no vaciar al concepto de su significado más trasformador". Esta misma idea aplicaremos a la tipificación del cuarto sector en este capítulo.

Las instituciones de la economía social y solidaria desempeñan un importante papel en el desarrollo social, pero pueden y deben ser complementadas con instituciones que apliquen criterios empresariales de sostenibilidad financiera para cumplir fines sociales, de tal manera de no se vean limitadas en su crecimiento y cobertura.

D. La responsabilidad social de la empresa

Las empresas tradicionales del primer sector han contribuido al mejoramiento de la sociedad a través de sus acciones filantrópicas, en forma directa o mediante fundaciones empresariales, por lo general desligadas de la estrategia de la empresa. Sin embargo, en recientes décadas se han percatado de la baja efectividad que ello tiene, y han comenzado a hacerla más estratégica, ya sea focalizando los recursos, ya potenciándolos en alianzas. También hacen su contribución por medio de la producción de bienes y servicios que la sociedad necesita, a través de la creación de empleos, mediante el pago de impuestos. Estas actividades se hacen cada vez más de forma social y ambientalmente responsable, con empleos que reconocen el valor de las personas y procesos productivos respetuosos del medioambiente y las comunidades.

En los últimos años, con la aprobación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, se está pidiendo un involucramiento más directo de las empresas en la solución de los problemas sociales (pobreza, discriminación, falta de acceso a servicios, etc.), extendiendo las actividades tradicionales dentro del contexto de la responsabilidad social hacia grupos de menores ingresos y poblaciones desfavorecidas. Esta extrapolación suele hacerse de manera consistente con la estrategia global de la empresa, pero también ha llevado a las empresas a participar en actividades que tienen poca relación con el negocio, como parte de sus actividades filantrópicas.

Dentro de este contexto también han surgido ideas de incorporar en los negocios a estas poblaciones, a través de la producción de productos y servicios adecuados a sus necesidades y a su incorporación en el proceso productivo, mediante la compra de bienes y servicios a estas poblaciones, incluyendo el empleo y la promoción de pequeñas y medianas empresas, PyMEs que puedan ser sus suplidores. Es lo que se conoce con los nombres de negocios en la base de la pirámide y negocios inclusivos. Estas acciones llevan a las empresas del primer sector hacia objetivos sociales dentro de sus actividades comerciales.

Y en los últimos años ha habido una intensificación en esta responsabilidad social de las empresas, en parte debido a las presiones de la sociedad y en parte por el entendimiento de las empresas de que ser responsable puede llegar a ser una ventaja competitiva.

A primera vista parecería que no fuera necesaria una nueva forma jurídica de empresas, ya que bastaría con que esa responsabilidad ante la sociedad, que en general se entiende como la gestión de sus impactos sobre la sociedad y el medioambiente, se expandiese hasta sus límites. Por supuesto que ello incluye el cumplimiento de la legislación vigente. No obstante, muchas de estas actividades no están reguladas por la ley, y el mismo mercado de la responsabilidad (sociedad civil, medios, gobiernos, empleados, consumidores, mercados financieros, etc.) no está todavía suficientemente desarrollado como para exigirle a las empresas esa responsabilidad total.

Hay presiones para ampliar el ámbito de la ley, especialmente cada vez que se encuentra algún incumplimiento de alta visibilidad. Sin embargo, no se puede ni se debe legislar la totalidad de las actividades de la empresa. Sería contraproducente, coartaría la innovación y la competencia entre empresas que benefician a la sociedad. Ello no obsta para que en algunos casos se profundicen y expandan las leyes y regulaciones, en especial en países en vías de desarrollo, que pueden tenerlas atrasadas y donde las instituciones de supervisión y cumplimiento son relativamente débiles.

La responsabilidad de la empresa es la de gestionar sus impactos, y en la medida de lo posible hacer una contribución positiva al desarrollo económico y social, pero siempre dando prelación a la sostenibilidad financiera. Su prioridad es la supervivencia. No es que sea su obligación la maximización de beneficios, como comentaremos más adelante, pero debe seguir siendo financieramente viable. Si no lo es, no hay empresa, y si no hay empresa, no hay responsabilidad empresarial.

Es cierto que a mediano y largo plazo la responsabilidad social y ambiental debería conducir a una mejor posición financiera, pero a corto plazo existen presiones para producir beneficios financieros y poder seguir operando. En estas instituciones los incentivos de los dirigentes pueden ser contrarios a la responsabilidad ante la sociedad, ya que en la gran mayoría de los casos están ligados a rendimientos económicos que suelen estar en tensión con los beneficios sociales (Vives, 2012b; Vives, 2010). De allí que con las reglas de juego actuales y el desarrollo del mercado de la responsabilidad no se pueda garantizar que la empresa será totalmente responsable y que velará por el bien de la sociedad (no es su responsabilidad). Tiene que tener discrecionalidad en sus actividades.

Evitamos usar el término "empresas socialmente responsables" porque creemos que da lugar a confusión. Algunos autores (por ejemplo, Alder, 2007, y Pérez de Mendiguren et al., 2009) distinguen entre empresa privada y empresa socialmente responsable. Todas las empresas tienen algunas prácticas que se podrían calificar como socialmente responsables, y ninguna se puede calificar como responsable en su totalidad, siempre tendrá algo que mejorar. De aquí que llamar a una empresa socialmente responsable incita a pensar que lo es por completo, cuando todas son "en parte socialmente responsables", unas poco, otras mucho. Alder (2007) tiene una tipología que distingue entre "empresa socialmente responsable" y "empresa con responsabilidad social", la primera se presume que con "responsabilidad total" y la segunda con "responsabilidad parcial". Es confuso, ya que la primera no existe, es un ideal que se debe buscar.

En virtud de la discrecionalidad de las estrategias empresariales de responsabilidad, se justifica considerar una figura legal de empresas que aprovechando lo mejor de los incentivos del lucro y esa discrecionalidad, se comprometan no solo en forma voluntaria, sino legalmente, a mejorar su contribución a la sociedad. Este debe ser el objetivo de las empresas del cuarto sector, que comentamos a continuación.

III. Empresariado social y el cuarto sector

A. Introducción

Más allá de las instituciones de economía social y de la economía solidaria y de la responsabilidad social de las empresas, tomando elementos del primero y tercer sectores, se ubican las instituciones del empresariado social y del emergente cuarto sector de empresas. En el empresariado social están las empresas de derecho privado con fines de lucro del primer sector, pero creadas para capturar una oportunidad de mercado y resolver una necesidad o problemática social **específica**, a través de la provisión de productos y servicios. Además, en este cuarto sector, híbrido, se ubican otras empresas, tipo primer sector, pero que tienen objetivos de contribuir al desarrollo social de forma legalmente obligatoria, aunque **general**, no necesariamente a través de sus productos y servicios, sino mediante la utilización de sus activos y de sus beneficios. Todas estas empresas del cuarto sector tienen en común el objetivo financiero a la par que el social, en un caso de forma especificada y en el otro de manera general. En este capítulo enfatizaremos el segundo caso.

Estas empresas suelen estar promovidas por empresarios con conciencia social, que piensan que las empresas tradicionales, a pesar de sus actividades de responsabilidad social y ambiental no son suficientes, que se necesita una dedicación más intensa a la solución de problemas sociales, encarada **desde el punto de vista del negocio.**

A los efectos de este capítulo, usaremos el término emprendimientos sociales o empresariado social en la concepción más amplia y más reciente en Estados Unidos (Toledano, 2011), sinónimo de "emprendedurismo" (*entrepreneurship*, a veces traducido como "emprendizaje"), con raíces muy cercanas a la empresa privada con un origen en el **espíritu emprendedor**, influenciada por el individualismo de esa cultura. Por ello no usaremos el

término en español de "empresa social", ya que en el contexto europeo esta figura tiene connotaciones de solidaridad y equidad social, más propia de la cultura europea y de la economía social y solidaria[21].

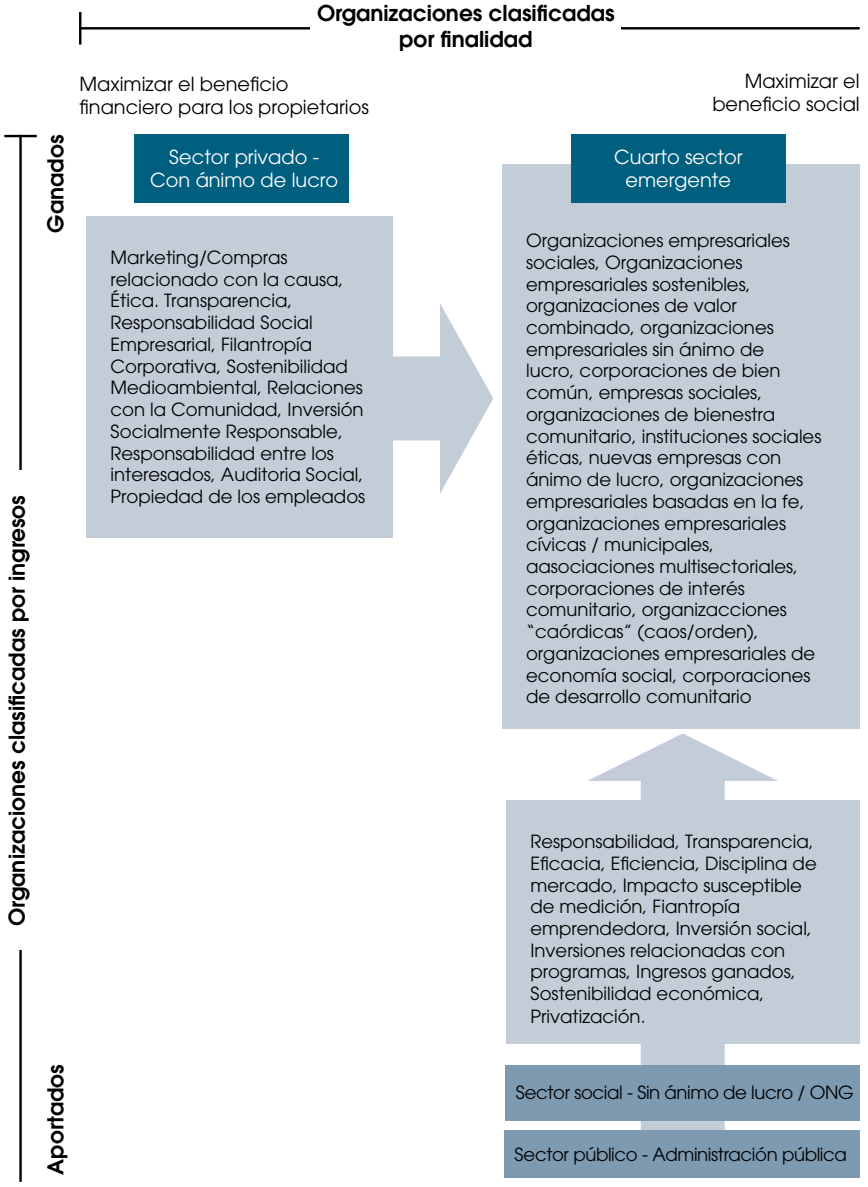
En América Latina el término "empresariado social" también tiene connotaciones del tercer sector, alejado del "emprendedurirsmo" con fines de lucro. En esa región el término ha sido popularizado, sobre todo en medios académicos, por la Social Enterprise Knowledge Network, SEKN (no tiene nombre en español, www.sekn.org), que liderada por la Universidad de Harvard tiene miembros en ocho países de América Latina y en España. Su enfoque es social, con preocupación por aspectos de inequidad social, prestación de servicios sociales, alianzas entre instituciones del tercer sector con instituciones de los dos primeros sectores y la parte de la responsabilidad social de la empresa que se ocupa de los negocios inclusivos en la base de la pirámide.

También se usan nombres similares para las empresas comerciales creadas por instituciones del tercer sector, con el objeto de obtener recursos para complementar sus actividades sociales. Lamentablemente, hay una gran proliferación de usos del término[22].

El liderazgo en la definición del emergente cuarto sector se le atribuye al Aspen Institute (Fourth Sector Network, 2009). Para ellos el sector tiene una definición muy amplia e incluye responsabilidad social de la empresa, sostenibilidad, mercadeo con causa, filantropía de riesgo, inversión social, microfinanzas, empresas cívicas y municipales, entre otras. Dicen, además, que "*cuando el modelo de los beneficios (benefic corporation) sea ampliamente reconocido, toda esta innovación constituirá el cuarto sector, que ha existido siempre, aunque arropado por la adhesión convencional a las viejas categorías*". Como se puede observar en la figura 2, su concepción del cuarto sector incluye gran cantidad de modelos operativos que tienen fines sociales, además de comerciales. Para ellos el cuarto sector es un paraguas institucional.

21 Para una amplia discusión sobre los diferentes conceptos de emprededurismo social, ver Abu-Saifan, 2012.
22 Para una discusión más detallada de esta terminología, ver Pérez de Mendiguren et al., 2009; Jiménez y Morales, 2011, y Curto Grau, 2012a y 2012b.

Figura 2. Caracterización del cuarto sector según el Aspen Institute



Fuente: Traducción en la Fundación de la Innovación Bankinter, 2009, del original en Fourth Sector Network, 2009.

El Aspen Institute añade que: "*Cualesquiera que sean las etiquetas que se usen, capitalismo creativo, filantro-capitalismo, nueva economía, inversión de impacto, valor mezclado, valor compartido, todos estos enfoques están basados en la observación de que no puede haber reformas genuinas mientras las empresas maximizadoras de beneficios sean el único motor del capitalismo*". Y este es el fundamento de la definición del cuarto sector: empresas con fines de lucro que persiguen los mayores beneficios posibles (deben ser eficientes, dentro de las leyes y la ética), pero con el propósito de poder dedicarlos a hacer el bien.

Esta gran amplitud de la definición tiene la virtud de ser incluyente y quizás ampliar la definición del cuarto sector para atraer más atención. Así definido es una aglutinación, su definición tiene un gran solapamiento con el primero y tercer sectores. Por ejemplo, la responsabilidad social (y su sinónimo sostenibilidad), el mercadeo con causa y la inversión social son simples incorporaciones de acciones sociales y ambientales en las estrategias empresariales de las empresas con fines de lucro. Asimismo, la filantropía de riesgo, llevada a cabo generalmente por fundaciones, a veces empresariales, es una manifestación del primero o tercer sectores. No son un sector, son parte del primer sector (desde la empresa) o del tercero (desde fundaciones). Solo las microfinanzas, en algunas modalidades, como comentaremos más adelante, pueden considerarse parte del llamado cuarto sector.

Esta amplia definición creemos que no es conducente para el desarrollo del cuarto sector.

Preferimos una definición más concreta, que permita el desarrollo de un ecosistema de apoyo (que comentamos más adelante) de instituciones regulatorias, de apoyo, de financiamiento, etc. Esto es mucho más difícil cuando la institucionalidad, formas jurídicas y objetivos son tan dispersos o están vagamente definidos. Proponemos concentrar la definición del cuarto sector en empresas con fines de lucro que se constituyen para atender un mercado, ya sea para resolver un problema social y/o con una visión amplia de su impacto, y con el objetivo explícito de contribuir al desarrollo social a través de los beneficios.

A diferencia de las instituciones de la economía social o solidaria (tercer sector) y de parte de las actividades de responsabilidad social de las empresas del primer sector, la solidaridad, la reducción de la pobreza, la atención de grupos de menores ingresos no son la motivación principal de las empresas del cuarto sector, aunque no se excluye, como empresas que son, que lo hagan. La fuerza motivadora es mejorar la sociedad, haciendo dinero para lograrlo.

B. ¿Hace falta un cuarto sector?

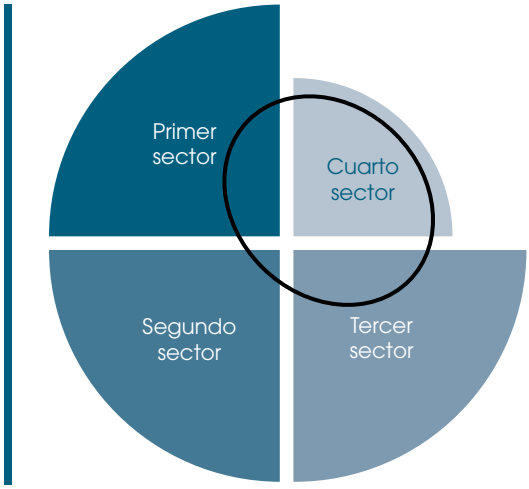
Gran parte de la insensibilidad social atribuida a las empresas viene de la presunción de que el objetivo de la empresa es la maximización de beneficios (Stout, 2012). Esta es una concepción equivocada, y muchas veces difundida, porque los "modelos económicos" que se enseñan en muchas escuelas de negocios hacen uso del supuesto de la maximización de beneficios, pero ello no es más que un supuesto conveniente para explicar la teoría de la empresa.

No existe legislación que obligue a la maximización de beneficios, ni siquiera en el paradigma del capitalismo, como lo es EE. UU.

Lo que sí existen son incentivos financieros para los gestores de las empresas, que están ligados a los beneficios financieros, y muchas veces sobre un corto período de tiempo. Estos incentivos son los que sí inducen a los gestores a tratar de maximizar los beneficios. Pero son los incentivos internos, no las leyes. Estos incentivos pueden ser contraproducentes para la visión a largo plazo y de amplia mira que se requiere para el logro de beneficios para la sociedad. Esta es la caracterización generalizada de las empresas del primer sector, y de allí el clamor por una reforma del capitalismo, por la institución de capitalismo con conciencia, capitalismo humano, capitalismo con alma, capitalismo 2.0, etc. Pero el problema no es la idea, que induce a eficiencias, innovación, creatividad, competitividad, el problema es su implementación a través de incentivos perversos para muchos de los participantes. Entre las múltiples propuestas de reforma está el desarrollo del cuarto sector, con incentivos mejor alineados.

Si bien es cierto que algunos de los objetivos y características del cuarto sector están en partes de los primeros y terceros sectores, preferimos hablar de superposición de estas partes con el cuarto sector, más que de pertenencia. En la figura 3 se pretende ilustrar estas ideas.

Figura 3. Superposiciones entre sectores



Fuente: Elaboración propia

El cuarto sector, en la definición más restringida que proponemos, pretende capturar lo mejor de los otros sectores, en particular el primero y el tercero, como se presenta en la figura 4.

Este sector estaría constituido por empresas que tienen como objetivo legalmente vinculante el lucro para poder hacer el bien social, en contraste con el primer sector, que persigue el lucro dentro de la legislación vigente, y de paso, en forma opcional, de acuerdo con las circunstancias y si el mercado de la responsabilidad (stakeholders) lo exige, mitigar sus impactos y promover el bien social y ambiental. También en contraste con el tercer sector, cuyo objetivo es ese bien social y ambiental, pero mayormente financiado por donantes, gobiernos y empresas, con poca generación de recursos propios. En la figura 5 se describen de forma esquemática estos objetivos.

Figura 4. Ventajas y desventajas del cuarto sector

Cuarto sector	
Posibles ventajas	**Procedentes de:**
Capacidad de gestión	Empresa
Ingenio, creatividad	Empresa
Eficiencia, resultados	Empresa
Imparcialidad	Tercer sector
Pasión	Tercer sector
Conocimiento de la problemática	Tercer sector
Buena voluntad	Tercer sector
Posibles desventajas	**Procedentes de:**
Recursos financieros	Empresa
Economías de escala	Empresa
Confusión de formas jurídicas	Empresa y tercer sector

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Tipología de beneficios de los cuatro sectores

Fuente: Elaboración propia

Tener el objetivo social legamente vinculante es un paso más allá en la responsabilidad social de la empresa, donde tendría mayor presión para cumplir, pero todavía mantendría la autonomía en sus actuaciones, sin coartar la creatividad y la innovación. Las empresas podrían usarlo como factor diferenciador, como ventaja competitiva. Podría incluso contribuir a intensificar el interés de los *stakeholders* en estas empresas y contar con su supervisión y control indirectos. Pero es muy diferente obligar por ley a todas las empresas a que sean por completo responsables (imposible y contraproducente) y que algunas escojan, en forma voluntaria, comprometerse legalmente a mejorar su contribución a la sociedad. Es un paso más hacia el ideal.

Quizá la característica más destacable **de las empresas del cuarto sector es que deben tener viabilidad financiera a largo plazo, con base en sus operaciones**. No deben depender de donaciones o subsidios, salvo en forma temporal, para facilitar el arranque o para logar algunos objetivos sociales especiales. Este puede ser el caso de empresas que explotan nuevas tecnologías, mercados y productos no probados, aunque en estos casos los recursos vengan de inversionistas (*venture capital, angel investors*) que tienen fines de lucro. El modelo de negocios debe basarse en la autosuficiencia y gestión eficiente y competitiva, como lo hacen las del primer sector; de lo contrario, no son sostenibles.

El sector empresarial, con su responsabilidad social parcial, ocasional, debe moverse hacia la responsabilidad total, la sostenibilidad social y ambiental, hacia el cuarto sector. El tercer sector debe movilizarse hacia la sostenibilidad financiera, reducir su dependencia de subsidios y aportes de donantes, y moverse también hacia el cuarto sector. Con las empresas específicamente constituidas, como de cuarto sector (ver discusión más adelante), y la migración de empresas del primero y tercer sectores se constituirá un cuarto sector, con escala suficiente para el desarrollo del ecosistema de apoyo (que también comentamos más adelante), necesario para su evolución. Mientras esto ocurra, el cuarto sector será muy pequeño y dependerá de las superposiciones mencionadas.

Es de destacar que el cuarto sector, así definido, no es apto para todo tipo de empresas, de productos y servicios, ya que la competencia de empresas con objetivos meramente financieros puede destruirlas. Esos productos y servicios deben ser seleccionados con sumo cuidado, en función de su viabilidad comercial y su capacidad y la de la empresa de lograr los fines sociales y ambientales. Una de las empresas paradigmáticas del cuarto sector es Patagonia, empresa que produce ropa y aditamentos para el disfrute de la naturaleza. Su clientela suele ser muy consciente del medioambiente, y por ello ha desarrollado una gran fidelidad, que le permite competir con marcas de mayor envergadura, cuyo fin es netamente financiero, aunque con responsabilidad. Patagonia no cotiza en los mercados de capitales, y es una empresa de capital cerrado, lo que facilita toda su operación social y ambiental. Patagonia fue la primera empresa en convertirse en *Benefit Corporation* en el estado de California (ver más detalles más adelante).

También suele tipificarse al Grupo Mondragón, del País Vasco[23], España, como parte de este sector. El grupo incluye decenas de empresas con fines de lucro, con plantas en 19 países, todas con responsabilidad social parcial. Pero legamente es una cooperativa, y su principal objeto son sus miembros (83.000 empleados, 9.000 alumnos y el 85% de sus trabajadores industriales), no la sociedad. Es una institución del tercer sector, aunque muy próxima al cuarto.

El caso de las microfinancieras es muy ilustrativo de las superposiciones entre los tres sectores (primero, tercero y cuarto). Muchas de ellas nacieron como instituciones sin fines de lucro, con el apoyo de donantes internacionales y su objetivo era netamente social, pero de poco alcance. En ocasiones algunas, y para lograr mayor impacto, fueron accediendo a fondos de terceros, primero inversionistas socialmente responsables y después en mercados financieros. Para captar recursos del público debieron convertirse en instituciones reguladas por el sistema financiero, y pasaron a ser entidades con fines lucro, pero siempre atendiendo un mercado de menores ingresos. No obstante, algunas aprovecharon su poder cuasi monopólico para expandirse y priorizar la rentabilidad sobre su función social, cobrando tasas de interés más justificadas por posiciones monopólicas que por costos de intermediación. En la actualidad hay todo tipo de instituciones, algunas pueden estar calificadas claramente en el primero y tercer sectores, y hay algunas pocas que balancean sus objetivos financieros y sociales como para estar en el cuarto sector. Serían aquellas que reducen sus márgenes de intermediación en la medida que ganan eficiencia y que reinvierten los beneficios, más allá de los necesarios para las reservas de capital, en educación y apoyo a sus clientes. Las microfinancieras están en todos los sectores (hasta hay algunas en poder del sector público).

Y este cuarto sector debe ser un complemento, no debe ni puede substituir a los demás sectores. Hay muchas necesidades sociales que no pueden ser atendidas por formas empresariales, y dependen y seguirán dependiendo de financiamiento social, sin fines de lucro.

No siempre es posible crear valor social y valor económico al mismo tiempo, servir a beneficiarios y a clientes. Muchas empresas del primero y tercer sectores constituyen un "pseudo cuarto sector" al actuar a través de dos instituciones conexas, una para los fines comerciales y una para los sociales, en formas semejantes al esquema básico de la empresa y su fundación, que si bien tiene sus ventajas, también posee sus desventajas en los posibles conflictos de intereses, incompatibilidad de estrategias, desaprovechamiento de sinergias, dispersión de esfuerzos, etc.

Si se quiere hacer una tipología con base en varias características (capital, financiamiento, figura jurídica, uso de ganancias, etc.), se pueden llegar a tener decenas de tipos diferentes de instituciones, pero ese no es el objetivo. El objetivo del nombre o tipología como cuarto sector es aglutinarlas alrededor de una idea que pueda promover el bien de la sociedad, determinar sus necesidades para operar y potenciar sus beneficios. No se trata de encontrar un nicho de mercado, ya que para que sea sostenible debe ser dirigido por demanda de la sociedad, no por oferta (aunque a veces la oferta crea demanda).

La siguiente tabla (figura 6) pretende tipificar este cuarto sector, en comparación con los otros tres. Con base en la discusión precedente, el lector puede analizar el contenido de la tabla para aclarar las diferencias y similitudes y evaluar la factibilidad y conveniencia de la tipología.

23 Es precisamente en el País Vasco donde más se ha adelantado el tema del cuarto sector en Europa, gracias a los esfuerzos de Innobasque (www.Innobasque.com) (Zurbano et al., 2012).

C. B-Corps y Benefit Corporations (e mpresas con fines de beneficios)

Es claramente posible que las empresas del primer sector adopten en forma voluntaria tener como objetivos la obtención de beneficios financieros y sociales al mismo tiempo, al incorporar estos objetivos en sus estatutos y en su estructura y operación. Esto sería un paso adelante sobre la responsabilidad social corporativa, que es solo una estrategia empresarial. Es muy posible que dentro de la legislación del país, las empresas tradicionales puedan adoptar estas características, con la aprobación de sus accionistas o dueños y quizá de sus acreedores. Esto puede ser complejo para grandes empresas. Así, todos los accionistas presentes y futuros sabrán que esas son reglas de gobernanza, y la empresa no entrará en conflicto real o potencial con algunos accionistas que prefiriesen atención exclusiva, a los intereses de los accionistas.

Figura 6. Tipificación de las empresas de los diferentes sectores

Empresas	Primer sector	Segundo sector	Tercer sector	Cuarto sector
Razón de ser	**Lucro**	**Servicio público**	**Sociedad**	**Lucro y sociedad**
Origen	Oportunidades del mercado	Necesidades sociales públicas	Necesidades sociales privadas y oportunidades del mercado	Oportunidades del mercado y necesidades sociales privadas
Objeto en la sociedad	Derivado de sus actividades comerciales	Bienestar de la sociedad en general	Mandato social específico	Mandato social general y flexible
Beneficios	Retenidos y distribuidos a accionistas	Pagados a gobiernos	Los que se obtengan se retienen. No remuneran el capital	Retenidos y distribuidos a accionistas
Impuestos	Se deben pagar	Exentos o se deben pagar	Generalmente exentos	Se deben pagar, puede haber exenciones
Fuentes de fondos	Mercados financieros y de capitales, beneficios propios	Gobiernos, beneficios propios y mercados financieros	Beneficios, donantes, inversionistas sociales	Mercados financieros y de capitales, beneficios propios e inversionistas sociales
Crecimiento	Determinado por el mercado	Capacidad propia y aportes del gobierno	Limitado a los aportes de donantes y capacidad propia	Determinado por el mercado
Cultura organizacional	Empresarial, supervivencia económica, aceptación social	Burocracia, supervivencia política	Social, supervivencia, legitimidad social	Empresarial, supervivencia económica y social
Medición de resultados	Rentabilidad, responsabilidad social	Servicios prestados	Impacto social	Rentabilidad, impacto social

Fuente: Elaboración propia

Esta conversión es el objetivo de una institución independiente, el B-Lab (B-Lab, 2012) en EE. UU., de convertir las empresas en B-Corporations, a las que, al concluir el proceso de conversión, certifican como B-Corps[24]. La certificación está basada en una evaluación de impacto social, según información que proporciona la empresa. Se aprovecha que la legislación vigente no lo prohíbe (algunos estados permiten explícitamente poner objetivos sociales en los estatutos y ninguno lo prohíbe).

El proceso es algo solo privado de la empresa, que adquiere una certificación que le permite usar el nombre de B-Corp. Esto podría traerle beneficios, en términos de aceptación de la sociedad, o el aprecio de los inversionistas socialmente responsables. En América Latina hay B-Corps certificadas en Brasil, Chile, Colombia, México y Nicaragua, pero ninguna en España. Sin embargo, esta certificación no acarrea la obligación legal en el país, sigue siendo un acuerdo privado entre las partes involucradas.

El siguiente paso sería que estos compromisos fueran amparados por ley. Está la propuesta (Fourth Sector, 2011) de crear lo que genéricamente denominan *Benefit Corporations*, que para nuestros propósitos podríamos traducir como **Empresa con fines de beneficios** (estos como sinónimo de beneficios financieros y para la sociedad, en contraposición a la dicotomía "con fines de lucro" y "sin fines de lucro"). Estas son empresas constituidas o transformadas en forma explícita como tales, de acuerdo con legislación específica. Tendrán además otras obligaciones que les confiera la ley correspondiente (André, 2012), como, por ejemplo, incluir gobierno corporativo participativo, transparencia en el reporte, sueldos justos, responsabilidad ambiental, servicio comunitario y uso de parte o todos los beneficios para el bien común. Algunos podrían alegar que esto es precisamente ser una empresa con responsabilidad social total, solo que en este caso la responsabilidad no es opcional, la empresa adopta de manera voluntaria el compromiso legal, como veremos más adelante, lo cual le confiere mayores obligaciones.

En términos de la discusión precedente sobre los integrantes de los diferentes sectores, podríamos decir que el cuarto sector que proponemos incluye las B-Corp, el empresariado social y las *Benefit Corporations*, ya que todas conjugan objetivos financieros y sociales al mismo nivel, aunque con diferentes figuras legales y distinto alcance de sus objetivos sociales.

La proximidad de nombres ha dado lugar a confusiones. Una Benefit Corporation puede ser certificada por B-Labs como B-Corp, pero una B-Corp no sería Benefit Corporation a menos que se haya constituido legalmente como tal en un estado o país en que exista la legislación.

24 El B-Lab también se dedica a la promoción de cambios legislativos en EE. UU.

IV. Modalidades legales: ¿se necesita una modalidad legal nueva?

A. Introducción

En general, las legislaciones permiten la creación de diferentes figuras jurídicas, como compañías anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, asociaciones, cooperativas, fundaciones, entre muchas otras, que permiten seleccionar la modalidad más conveniente para llevar a cabo las actividades. Adicionalmente, la legislación fiscal también influencia la modalidad que va a ser seleccionada, y suele calificarla entre lucro y no lucro. Aunque ello no obsta para que unas y otras puedan pagar algunos impuestos o estar exentas de otros.

Aun a pesar de la gran diversidad de figuras jurídicas, la dicotomía entre lucro y no lucro suele ser una restricción para la operación de las instituciones. En general, las del primer sector obtienen lucro y pagan impuestos, y las empresas del segundo sector (gobiernos) también pueden tener lucro en algunos casos y pagar impuestos y dividendos. Las del tercer sector suelen estar exentas de impuestos y no tener fines de lucro. Esto condiciona el origen de los fondos con que se financian y determina los objetivos y actividades de las empresas de los tres sectores (ver figura 6).

En general la legislación y en particular los códigos de comercio permiten a las empresas amplia libertad en la selección de sus actividades, y la gran mayoría establecen objetivos muy generales en sus estatutos, de tal manera que puedan mantener la libertad de acción. Como hemos mencionado, ni la legislación ni los estatutos suelen imponer restricciones a la maximización de beneficios o inclusive a la obtención de ellos. Son el origen de los fondos con que se financian y los incentivos internos los que determinan la gestión financiera de todas las empresas. Puede haber algunas del primer sector financiadas enteramente por sus dueños, que a pesar de operar con fines de lucro, decidan distribuir todas o parte de las ganancias, después de impuestos, a alguna actividad en beneficio de la sociedad, en forma directa o a través de una institución del tercer sector, como una fundación empresarial.

Pero lo más común es que las empresas financiadas en los mercados financieros y de capitales deben obtener beneficios netos a largo plazo para remunerar el capital y la deuda, aparte de cubrir los costos. Para estas empresas es difícil, pero no imposible, tener objetivos de lucro y de apoyo a la sociedad, mucho más allá de la filantropía y de las actividades de responsabilidad social. Pero dependerá de los objetivos y restricciones de los aportantes de fondos.

En principio no se necesita legislación especial para que la empresa cumpla objetivos duales de beneficios financieros y sociales, voluntariamente. El problema lo pueden imponer los aportantes de fondos, que no siendo uniformes, pueden exigir a la empresa la remuneración del capital y dejar de lado los objetivos sociales.

B. El caso de Estados Unidos

En el caso de EE. UU. (el Europa lo comentamos más adelante), la legislación y la jurisprudencia permiten tener objetivos duales, aunque se han presentado muchos casos de demandas a los gestores por la no maximización de beneficios. Mientras se pueda demostrar que los gestores actúan de buena fe, usando criterios de prudencia, no obteniendo beneficios personales y actuando con el objetivo de mantener la viabilidad de la empresa a largo plazo, estos casos han sido desestimados. Es así que se han justificado desembolsos en actividades filantrópicas y se justifican los gastos e inversiones en acciones relacionadas con la responsabilidad social de la empresa. Solo en el caso del estado de Delaware, y en casos de fusiones y adquisiciones, es que se considera obligatorio a los gestores maximizar el valor de las empresas para confrontar el cambio de propiedad. De allí que, voluntariamente, en todos los demás casos, la empresa puede operar con objetivos duales de beneficios para ella y para la sociedad.

No obstante, aun en el caso de EE. UU., los gestores siempre corren con el riesgo de ser acusados de negligencia; de aquí que se busque protección legal en la formas de la incorporación explícita del objetivo social, junto con el comercial, en los estatutos de la empresa, y de ser posible en la legislación estadual (que es la que rige las empresas privadas). De allí es que han surgido las figuras de la B-Corp y la *Benefit Corporation*, mencionadas anteriormente, una en acuerdo privado, la otra en acuerdo público.

A mediados del 2012, en nueve estados de EE. UU.[25] se han aprobado legislaciones que permiten crear empresas bajo figuras de *Benefit Corporation*, aunque con diferentes nombres y características legales (*Benefit Corporation, Low profit limited liability, Flexible Purpose, Social Purpose*, entre otros) (Battilana et al., 2012). Adicionalmente, cinco estados y el distrito de Columbia están considerando legislación semejante. Sin embargo, Delaware, que es el estado donde se incorporan la gran mayoría de las empresas, todavía no lo ha hecho.

Esta nueva legislación incluye, además, otros deberes y derechos para las empresas que adopten la figura de *Benefit Corporation*. Por ejemplo, incluyen la obligación de reportar sobre los beneficios a la sociedad y la supervisión de estos reportes por una institución independiente (André, 2012; Mickels, 2009). Incluyen, además, la posibilidad de que se les otorguen beneficios fiscales y financiamiento en condiciones favorables, entre otros, que serían objeto de otras regulaciones[26].

La posibilidad de que obtengan beneficios fiscales o financieros, con recursos públicos, podría considerarse como una compensación por los beneficios que se transfieren a la sociedad (no necesariamente quid pro quo), de la misma forma que el gobierno dirige y subvenciona a las empresas públicas por el valor agregado a la sociedad. Como es obvio, en caso de ejercerse esta opción se debería contar con un esquema de medición de beneficios y la correspondiente necesidad de supervisión. Ello implicaría costos adicionales de gestión, y podría llevar a una competencia desleal con las empresas del primer sector, que también podrían reclamar compensación por algunas de sus prác-

ticas responsables (como piden exención fiscal por la filantropía). También se corre el riesgo de parcialmente "nacionalizar" a estas empresas con la participación financiera del gobierno, con lo que podrían perder libertad y capacidad de innovación, deshaciendo el camino andado. Tendrían que ser casos muy especiales.

Los estatutos de las *Benefit Corporations* deberán complementar lo que indiquen las legislaciones y las regulaciones, pudiendo incluir las especificaciones sobre la distribución de beneficios (entre los *stakeholders*), la forma de gobierno corporativo (que puede incluir a *stakeholders* externos), las modalidades de supervisión y reporte de sus actividades (auditoría financiera y social externa) y el destino de los activos acumulados en caso de disolución o fusión (lo que solo sería posible con otras *Benefit Corporations*, ya que sus activos han sido adquiridos bajo esas condiciones y no deberían poder convertirse a empresas con fines de lucro).

Aun así, la legislación es solo una parte del ecosistema que se necesita para la operación de estas empresas, como comentamos más adelante.

C. El caso de Europa

El caso de Europa continental es más sencillo, en función de la tradición de apoyo a la sociedad de los gobiernos y empresas, en contraposición con el espíritu más mercantilista de los EE. UU. En aquellos países no existe la doctrina de la primacía de los accionistas, y son poco comunes las demandas a los directivos. Las presiones sobre los directores, de concentrarse solo en los beneficios financieros, son menores.

El caso más paradigmático es Alemania, donde la constitución contempla que la "*Propiedad impone deberes. Su uso debe además servir el bien común*", artículo 14, literal 2 (Handy, 2002). En cierta forma todas las empresas son del cuarto sector. Además, en ese país las empresas relativamente grandes deben tener dos directorios, en uno de los cuales hay significativa representación de los trabajadores, para tomar en cuenta los intereses de los *stakeholders*: inversionistas, empleados, el Estado y otros (Mickels, 2009, p. 293). Aun en Gran Bretaña, de doctrina anglo-sajona, el Código de Comercio del 2006 les permite a los directores tomar en cuenta los intereses de otros *stakeholders*, además de los inversionistas.

En los demás países de Europa, el potencial problema que se presenta en EE. UU., de discrepancia de algunos accionistas con los objetivos sociales de las empresas, no existe, y en principio no sería necesaria la legislación especial, aunque si bien las instituciones europeas estimulan esta responsabilidad social, no es vinculante, sigue siendo voluntaria, y no se pueden presentar violaciones ante la Corte Europea de Justicia (Mickels, 2009). Pero en función del generalizado apoyo, es muy poco probable que se presenten discrepancias.

25 En California se aprobó, a comienzos del 2012, la "corporación de propósito flexible", que permite un fin social específico, a diferencia de la *Benefit* Corporation, que tiene un propósito de beneficiar a la sociedad en forma general. Es más una forma de emprendimiento social.

26 Clark y Vranka (2012) incluyen un modelo de legislación donde se pueden apreciar más detalles

Por ejemplo, el Parlamento Europeo y la Comisión Europea estimulan a incorporar objetivos sociales en las empresas. El Parlamento Europeo emitió una resolución[27] en el año 2007, por la cual, entre muchas otras cosas, "*…Reconoce la definición formulada por la Comisión de que la RSE es la integración voluntaria de las consideraciones medioambientales y sociales en las actividades empresariales, además de las exigencias jurídicas y las obligaciones contractuales; opina que las políticas de RSE deben promoverse por derecho propio y no como sustitución de una reglamentación adecuada en otros ámbitos, ni como un intento encubierto de introducir legislación*".

En parte en reacción a esta resolución, la Comisión Europea emitió, a finales del 2011, la estrategia renovada de la UE[28] para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas, en la que presenta una definición simplificada de RSE y promueve la adopción de buenas prácticas. Respalda "*…una iniciativa de empresa social (IES) que apoya un tipo específico de empresas, a saber, aquellas cuya primera finalidad es explícitamente de orden social o medioambiental, cuyos beneficios son reinvertidos en esa finalidad y cuya organización interna refleja los objetivos sociales. La IES tiene como finalidad un ecosistema que permita el desarrollo de las empresas sociales y la innovación social y su contribución a la economía de mercado social europea*".

Aun cuando la IES define a estas empresas de una forma amplia, cuando las tipifica las reduce a empresas que dan prioridad a grupos marginados de menores ingresos. Ratifica la definición más restringida que comentábamos antes, en la comparación de empresa social en Europa con empresariado social en EE. UU. No obstante, es un paso adelante, que posiblemente la regulación sobre los Fondos de Empresariado Social (Comisión Europea, 2011d), que establece criterios para la constitución y gestión de estos fondos de financiamiento, estimule a ampliar.

De esta discusión se desprende que Europa no necesite de una legislación especial para empresas del cuarto sector, porque no enfrenta la problemática de EE. UU., pero por ello pierde la oportunidad de aprovechar su potencial. La Comisión y el Parlamento europeos se concentran en la responsabilidad del primero y tercer sectores (empresas con fines de lucro y empresas sociales en la concepción europea), y no contemplan el potencial del cuarto.

D. Ecosistema de apoyo

Aun cuando exista legislación que permita la creación de empresas del cuarto sector, su supervivencia dependerá de la existencia y desarrollo del ecosistema que les dé legitimidad para que se conviertan en una realidad institucional. La legislación básica que permite su creación deberá estar acompañada de su reconocimiento en otras leyes comerciales y de instituciones

27 Resolución del Parlamento Europeo, del 13 de marzo del 2007, sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación (2006/2133 - INI).

28 Aun a pesar de todos esos apoyos, a finales del 2011 solo 15 de los 27 miembros de la Unión Europea tenían políticas nacionales de promoción de la responsabilidad social. "Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the EU", Comisión Europea, 2011c.

sin fines de lucro, de propiedad intelectual, de gobierno corporativo, de valores y mercados, de protección del consumidor, de regulaciones fiscales y de otras leyes y regulaciones nacionales y locales. La infraestructura legal y regulatoria deberá incorporar esta figura jurídica y adecuarse para su operación.

Como en los demás sectores, será necesaria la existencia de las instituciones de apoyo colectivo que lo definan, promuevan y apoyen. Por ejemplo, de investigación, educación y diseminación de buenas prácticas, instituciones de mediación entre las empresas y los conjuntos de *stakeholders*, entidades de cabildeo ante las autoridades para el reconocimiento de las formas jurídicas y demás regulaciones, instituciones de consultoría especializada, agencias de calificación que faciliten el acceso a mercados financieros, organismos que desarrollen principios de valoración de costos y beneficios sociales y medioambientales, entre otras (Fourth Sector Network, 2009). Claro está que si bien se requiere especialización, esta institucionalidad no se debe crear de cero, y se utilizarían los recursos ya disponibles en el primero y tercer sectores.

Y lo más importante será el ecosistema de financiamiento de este tipo de empresas. De forma crítica dependerán del acceso a los mercados financieros y de capitales, y es posible que, por lo menos al principio, los mercados tradicionales no vean con buenas ojos estas formas jurídicas, y se tengan que limitar a mercados especializados de inversión socialmente responsable (ISR), incluyendo la reciente tendencia de inversionistas que buscan impacto social y medioambiental tangible y directo ("*impact investment*"), a diferencia de la ISR tradicional, que invierte en carteras de empresas socialmente responsables. El financiamiento puede ser más difícil de lograr. Además, requerirán del cuadro gerencial que las gestione. El gestionar una empresa que debe ser financieramente sostenible a largo plazo, y además cumplir fines sociales, es muy complejo y requiere de destrezas especializadas.

En principio se podría argumentar que alguien tiene que pagar por los beneficios adicionales a la sociedad, y la única posibilidad es la sociedad misma, ya sea a través de favorecer los productos y servicios de estas empresas, ya mediante la reducción del costo de capital en función de sus menores riesgos sociales y ambientales, reducción de costos operativos, por ejemplo, en mano de obra (ventajas de trabajar en una empresa con el objeto social, como lo logran muchas instituciones del tercer sector) o, en un extremo, a través de permitir transferencias fiscales.

Uno de los aspectos clave para su funcionamiento será la capacidad de rendir cuentas sobre los beneficios para la sociedad. Por ello, la contabilidad será más compleja, ya que en principio debería poder identificar y contabilizar muchos beneficios que suelen ser intangibles o de muy difícil valoración. Esto será particularmente importante si se llegara al caso en que la empresa debiera rendir cuenta de beneficios fiscales u otras donaciones que pueda haber recibido[29].

En este sentido, la operación de esta clase de empresas podría contribuir al desarrollo de la contabilidad necesaria para los informes de sostenibilidad integrados de todo tipo de empresas (Eccles et al., 2010). Las empresas de este tipo puede abrir un círculo virtuoso en la cuantificación y reporte de estos beneficios. Actualmente se están desarrollando esfuerzos

para ampliar el rango de la contabilidad tradicional, a fin de incluir los costos y beneficios sociales y medioambientales. El más visible es el del International Integrated Reporting Committee (2012).

V. Crear valor compartido vs. compartir el valor creado: primero vs. cuarto sector

En enero del 2011 se publicó un artículo (Porter y Kramer, 2011) que proponía que la estrategia de las empresas debería ser la de crear valor compartido para la sociedad y los accionistas de la empresa (para una discusión más amplia, ver la sección II de este libro). Este artículo fue criticado en varias publicaciones, por no añadir nada nuevo a la práctica de la responsabilidad social de las empresas y solo darle un nombre atractivo (Economist, 2011). Fue además criticado por ser de difícil implementación en las empresas ya existentes, y en particular en las de relativo menor tamaño y en países en vías de desarrollo (Vives, 2012c). Uno de los argumentos de la crítica se refiere precisamente a que la propuesta presupone que se pueden cambiar los fines de la empresa a objetivos duales, financieros y sociales, sin que haya que cambiar el entorno regulatorio, los estatutos, los procesos internos, las relaciones con los inversionistas y acreedores, los incentivos, etc.

En cierta forma, el artículo propone que las empresas ya existentes se comporten como si fueran del cuarto sector, aunque no lo menciona. Por la discusión precedente sabemos que ello es posible, siempre y cuando los accionistas y los acreedores de la empresa estén de acuerdo (lo que legalmente no es sencillo), o bien que las actividades sean de relativa menor cuantía como para no preocuparles la posible reducción de utilidades económicas y su sustitución por beneficios sociales, por lo menos a corto plazo. Claro está que si con la estrategia se aumentan ambos tipos de beneficios, es una estrategia obvia, nada especial, que debería ser parte normal de la estrategia de responsabilidad social de la empresa.

Aunque todavía queda el problema de que la propuesta es de crear valor compartido en todas las actividades de la empresa, lo cual pondría serias restricciones a la implementación de su estrategia. La táctica de la empresa suele ser aprovechar las oportunidades de mercado para crear valor económico y también social, a veces juntos, a veces uno, a veces otro. Lo importante es que, a largo plazo, en el agregado, **se comparta el valor creado** en función del impacto a la sociedad, y los beneficios que esta aporta a la empresa.

Por la discusión precedente también sabemos que es posible constituir empresas que de entrada tengan ambos objetivos, ya que los accionistas y acreedores presentes y futuros lo saben de antemano e invierten y prestan, con el conocimiento de que esa es la estrategia de la empresa. Para nuevas empresas, los objetivos de crear valor compartido y del cuarto sector son coincidentes.

29 En este sentido, es de destacar el ejemplo de la empresa de artículos deportivos que ha contabilizado, aunque sea de forma aproximada, su impacto ambiental (ver Puma, 2011).

VI. Conclusiones

La propuesta de crear empresas con fines de lucro, que tengan como objetivo contribuir al desarrollo de la sociedad, no es una panacea que pueda resolver todos los problemas sociales a través de una operación comercial.

Las empresas del primer sector son necesarias para producir los bienes y servicios que la sociedad necesita. El fin de lucro es un incentivo para la creatividad y la innovación, especialmente en situaciones de competencia entre empresas. Pero también pueden serlo para la codicia y la explotación. En estas empresas se trata de que tengan los incentivos internos para su gestión, las regulaciones externas y las presiones del mercado de la responsabilidad, de tal manera que se pueda balancear el lucro con el impacto positivo sobre la sociedad. Se trata de que obtengan beneficios de manera responsable, y que minimicen el impacto negativo y maximicen el positivo sobre la sociedad y el medioambiente.

También son necesarias las empresas del segundo sector, que libres de presiones de lucro pueden prestar bienes y servicios a la población, y que por tener alto contenido social no pueden ser gestionadas con fines de lucro. Y, por supuesto, las del tercer sector, que tienen objetivos sociales pero que no responden a política pública y no están limitadas por su burocracia, para atender problemas sociales que no pueden atender los otros tres sectores.

Pero las empresas del cuarto sector, con fines de lucro y objetivos sociales establecidos por la ley y regulaciones que las rigen, tienen el potencial de complementar las actividades de los otros tres sectores.

Si el objetivo del cuarto sector es crear un nicho de mercado, obtener un nuevo nombre para una disciplina académica, el concepto fracasará. Debe ser operacional y efectivo. Su legitimidad dependerá de la creación de un ecosistema legal institucional y financiero a su alrededor.

En realidad, el cuarto sector no debería ser algo especial, y más bien convertirse en la norma, que todas las empresas aceptaran el objetivo dual como razón de ser y no como mera aspiración. Que las empresas del primero, segundo y tercer sectores se muevan hacia el ideal de la empresa socialmente responsable en su totalidad, y que tenga como fin el progreso social.

La definición y tipología del cuarto sector está todavía en plena evolución, aún no hay consenso, y muchos querrán defender el statu quo. En este capítulo hemos propuesto una tipología mucho más restrictiva que la sugerida por otros autores, para que facilite el desarrollo del ecosistema de apoyo y se haga una realidad, evitando las confusiones de decenas de tipologías con mucha superposición. Obviamente que no se pueden delimitar los sectores con precisión, ni tampoco dentro de los mismos sectores. En el ámbito de las instituciones siempre habrá innovaciones que pretendan llenar brechas, ya sea con propósitos comerciales o sociales, o ambos. Lo importante es mejorar su contribución al bien social.

Sobre el cuarto sector, será el tiempo el que decida.

Bibliografía

Abu-Saifan, S., 2012. Social Entrepreneurship: Definitions and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, febrero. http://www.timreview.ca/article/523.

Alter, K., 2007. Social Enterprise Typology, Virtue Ventures LLC. Seattle, noviembre 27. http://www.virtueventures.com/setypology.

André, R., 2012. Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will This New Gray Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility? *Journal of Business Ethics*, No. 110, pp. 133-150.

Battilana, J., Lee, M., Walker, J. yDorsey, C., 2012. *In Search of the Hybrid Ideal. Stanford Social Innovation Review*. Verano.

Benefit Corporation, 2012. Benefit Corporation Information Center. www.benefitcorp.net.

B-Lab, 2012. What is a B-corporation. www.bcorporation.net.

Bugg-Levine, A., Kogut, B. and Kulatilaka, N., 2012. A New Approach to Funding Social Enterprises. *Harvard Business Review*, ene.-feb.

Clark., W. H. y Vranka, L., 2012. *The Need and Rationale for the Benefit Corporation: Why it is the legal form that best addresses the needs of social entrepreneurs, investors, and, ultimately, the public*. Documento de trabajo no publicado. http://alicelaw.org/uploads/asset/asset_file/687/The_Need_and_Rationale_for_Benefit_Corporations_April_2012.pdf.

Comisión Europea, 2011a. *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Empresa e Industria, octubre.

Comisión Europea, 2011b. *Social Business Initiative: Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*, octubre.

Comisión Europea, 2011c. *Corporate Social Responsibility: National Public Policies in the EU*. Empresa e Industria.

Comisión Europea, 2011d. *Regulación sobre los Fondos de Empresariado Social*, junio.
Coraggio, J. L., 2011. *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Ediciones Abya-Yala, Quito.

Curto Grau, M., 2012a. *El emprendimiento social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro.* Cuadernos de la Cátedra de la Caixa, No. 14, IESE, Barcelona. http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno14_tcm4-78933.pdf.

Curto Grau, M., 2012b. *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social.* Cuadernos de la Cátedra de la Caixa, No. 13, IESE, Barcelona. http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2013_tcm5-75666.pdf.

Eccles, R. G., Cheng, B., y Saltzamn, D., 2010. *The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps*. Harvard Business School, Boston. http://hbswk.hbs.edu/pdf/The_Landscape_of_Integrated_Reporting.pdf.

The Economist, 2011. Oh, Mr. Porter: *The new big idea from businesses greatest living guru seems a bit undercooked*, marzo 16. www.economist.com/node/18330445.

Fourth Sector Network, 2009. *The Emerging Fourth Sector.* Aspen Institute, Washington. http://www.boardsource.org/blf/downloads/HeeradSabeti-TheEmergingForthSector.pdf.

Fundación de la Innovación Bankinter, 2009. *Innovación social: reinventando el desarrollo sostenible*. Fundación de la Innovación y Accenture, Madrid. http://www.tfinnova.es/user-files/file/Biblioteca%20Virtual/Estudios%20e%20Informes/Innovaci%C3%B3n%20Social.pdf.

Handy, C., 2002. "*What's Business For?*". Harvard Business Review, diciembre.

International Integrated Reporting Committee, 2012. *Draft Framework Outline for Integrated Reporting*, IIRC, Londres. http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/07/Draft-Framework-Outline.pdf.

Jiménez, J. y Morales, A. C., 2011. "Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa,* No. 73, número especial, pp. 33-60. http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7302_Jimenez_and_Morales.pdf.

Mickels, A., 2009. Beyond Corporate Social Responsibility: Reconciling the Ideals of a For-Benefit Corporation with Director Fiduciary Duties in the U.S. and Europe. *Hastings International and Comparative Law Review,* 32 (1), p. 271.

Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta, E. y Guridi, L., 2009. *Economía Social, Empresa Social, Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate.* Papeles de Economía Solidaria, No. 1. Red de Economía Alternativa y Solidaria, Bilbao. http://www.economiasolidaria.org/files/papeles_ES_1_ReasEuskadi.pdf.

Porter, M. E. y Kramer, M. K., 2011. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, enero-febrero.

Puma, 2011. *PUMA's Environmental Profit and Loss Account for the year ended 31 December 2010.* http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/EPL080212final.pdf.

Raz, K. G., 2012. Toward an Improved Legal Form for Social Enterprise. *New York University Review of Law & Social Change*, 36, p. 283.

Sabeti, H., 2011. The For-Benefit Enterprise. *Harvard Business Review*, November. http://hbr.org/2011/11/the-for-benefit-enterprise/ar/1.

Stout, L., 2012. *The Shareholder Value Myth: How putting shareholders first harms investors, corporations and the public.* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Toledano, N., 2011. Social Entrepreneurship: The new narrative for the practice of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa,* No. 73, número especial, pp. 9-31. http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/7301_Toledano.pdf.

Vives, A., 2012a. El cuarto sector: empresas nacidas con responsabilidad. *Revista Dyna,* julio-agosto, Vol. 86, No. 4, pp. 384-385.

Vives, A., 2102b. *Contabilidad y sostenibilidad: ¿Amigos o enemigos?* Blog de Cumpetere, octubre 15. http://cumpetere.blogspot.com/2012/10/contabilidad-y-sostenibilidad-amigos-o_14.html.

Vives, A., 2012c. Compartir el valor creado versus crear valor compartido: diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados. *Revista Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 10, pp.169-183. http://www.fundacionluisvives.org/rse/digital/10/articulos/83623/index.html.

Vives, A., 2010. *Sin incentivos no hay paraíso*. Blog de Cumpetere, seis partes. http://cumpetere.blogspot.com/2010/07/sin-incentivos-no-hay-paraiso-segunda.html.

Zurbano, M., Henry, G. y Urzelai, A., coordinadores, 2012. *El cuarto sector en Euskadi.* Innobasque, Bilbao. http://www.gezki.ehu.es/p281-content/es/contenidos/boletin_revista/gezki_publicaciones/es_publi/adjuntos/4sector_cast.pdf.

segunda parte

Creación de valor compartido: ¿reemplazo de la RSE?

Esta segunda parte es relativamente diferente por su concentración en un solo tema, y algunos dirán que más bien es una obsesión. Contiene seis artículos sobre la comparación entre la nueva moda de creación de valor compartido y la tradicional responsabilidad social de la empresa.

En enero del 2011, los profesores Michael Porter y Mark Kramer publicaron un artículo en el Harvard Business Review, *Creando valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento*, que creó gran interés. Para los no conocedores de la tradicional RSE o Sostenibilidad, porque les parecía algo novedoso, en particular dadas las extraordinarias promesas del subtítulo. Para los conocedores, porque creyeron que no presentaba nada nuevo y que, sencillamente, era un cambio de semántica de lo que se había desarrollado con intensidad en las últimas décadas.

Sea como fuere, al artículo despertó gran interés y ha dado mucho de qué hablar y escribir. El suscrito redactó una serie de artículos, de los cuales se reproducen aquí los seis más destacables. El primer capítulo es un análisis del artículo original de Porter y Kramer, donde se argumenta que las ideas no son nuevas; la propuesta se basa en denigrar la RSE y que la popularidad de sus autores y las extraordinarias promesas de resolver todos los males pueden causar confusión y división en la disciplina. El segundo es un comentario sobre las críticas que en el mismo sentido escribió la reputada revista *The Economist*, en particular la carencia de ideas para la implementación y la presentación de viejos ejemplos.

Los tres siguientes ahondan en las críticas, en respuesta a otras intervenciones de Porter y Kramer y de sus asociados, en las que profundizan aún más las confusiones y los ataques a la RSE.

El último capítulo es más extenso y va más allá de las críticas, y pasa de una discusión de conceptos a una de implementación. Hace una comparación de lo que sería la implementación de ambos conceptos, para concluir sobre la superioridad de la RSE en términos de flexibilidad y de adaptación a empresas no multinacionales, y en particular a las que operan en mercados menos desarrollados.

II.1. Si no está roto, no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE

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

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

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

Solo autores como Porter y Kramer se pueden dar el lujo de publicar un artículo con un subtítulo y una portada tan exageradas. Parece que todos los problemas de la economía y negocios se resolverán con las prescripciones del artículo: se reinventará el capitalismo y se desatará el crecimiento. Espero que mis lectores me perdonen el atrevimiento de criticar un artículo de tan reputados autores, y les sugiero que lo lean para que saquen sus propias conclusiones. Lo hago con la mejor de las intenciones de promover discusión de los temas de actualidad en RSE.

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

Porter y Kramer son los mismos que hace cuatro años nos daban el excelente artículo *Strategy and Society: The Link Between Competitive Strategy and Corporate Social Responsibility* (Estrategia y sociedad: el nexo entre la estrategia competitiva y la responsabilidad social de la empresa, Harvard Business Review, diciembre 2006), donde, a pesar

de destacar algunos defectos en el concepto, resaltaban la importancia estratégica de la RSE. Y que también cuatro años antes nos habían dado el de *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy* (La ventaja competitiva de la filantropía estratégica, Harvard Business Review, diciembre 2002), donde propugnaban la filantropía alineada con la estrategia empresarial, concepto que ha tenido impacto en la filantropía empresarial. Cada artículo cuatrienal es una extrapolación conceptual del anterior.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

No obstante, su crítica sí es válida para un gran número de empresas retrasadas, que todavía no han entendido el valor de la RSE. **Pero el problema no es la falta de conocimiento de lo que hay que hacer, sino la falta de implementación de las ideas**. Esta tampoco les preocupa, ni la mencionan. Solo les preocupa lo conceptual. Yo diría la parte fácil. En cómo asegurar una implementación más efectiva no proponen nada.

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

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

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

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

P. D.: En respuesta al artículo original del blog, Alberto Andreu, Director de Reputación y Sostenibilidad Corporativa de Telefónica, el 13 de febrero del 2011 publicó un artículo, *RSE: Sí, está rota y sí, necesita arreglo*, en el que defiende la necesidad de hacer arreglos a la RSE, que en efecto no funciona. Sus argumentos son semejantes a los de Porter y Kramer, al atacar una visión de la RSE antigua, caduca, pero que lamentablemente es todavía la visión de muchas empresas.

II.2. The Economist, Porter y Kramer y la RSE

El influyente semanario *The Economist* publicó, en la columna denominada Schumpeter (10 de marzo del 2011, www.economist.com/node/18330445), una crítica al artículo de Porter y Kramer, que se comenta en el capítulo anterior (el cual se había publicado en mi blog el 26 de enero del 2011). Para aquellos que no tengan acceso a la revista o no puedan leerla en inglés, comentaré la columna, haciendo referencia a ese capítulo.

Es verdaderamente inusual que *The Economist* se preocupe de criticar un artículo en particular, lo que demuestra la importancia que le da tanto al tema como a este artículo. Suele hacer reseñas, pero no críticas. En la columna hace una crítica feroz al artículo de Porter en líneas semejantes a las mías, pero va más allá y aprovecha la oportunidad para pegarle a la RSE.

Empecemos por el título, sarcástico, en el estilo de la revista, pero más duro de lo normal. Lo podríamos traducir como:

¡Venga, Sr. Porter! La nueva gran idea del más grande gurú viviente de los negocios parece un poco cruda.

Derrocha sarcasmo al decir que el gran gurú trae una idea que no es gran cosa y encima no está elaborada. Además, añade con alevosía que Porter no ha tenido el equivalente de un gran **éxito** desde hace 20 años. El nombre del coautor Kramer ni se menciona, lo que hace pensar que es un argumento personal contra Porter.

De semejante manera, en nuestro capítulo decíamos que: *Solo autores como Porter y Kramer se pueden dar el lujo de publicar un artículo con un subtítulo tan exagerado* (Cómo reinventar el capitalismo y desatar una ola de innovación y crecimiento)… *Pero no es lo que dice que es, ni añade mucho. …El problema está en hacernos creer que hay una propuesta revolucionaria.*

Después la columna añade: *El respaldo de la marca del Sr. Porter depende en gran medida de la recepción que tenga su* última *gran idea.*

Coincidimos con *The Economist* en que Porter quiere mantener la vigencia de su "marca" publicando supuestamente grandes ideas, como decía el título del artículo. Nosotros decíamos que *Cada artículo cuatrienal es una extrapolación conceptual del anterior. Hay que inventar algo nuevo para publicar.*

The Economist señala que "Algunos de los ejemplos que Porter proporciona son conocidos: La "ecomagination" de GE, y la reducción de los empaques de Walmart", algo que también comentábamos.

Pero la coincidencia más de fondo con mi capítulo está en la crítica a que no añade nada con respecto al cómo implementar las ideas. Nosotros decíamos (en negrilla el original):

Pero el problema no es la falta de conocimiento de lo que hay que hacer, el problema es la falta de implementación de las ideas. *La implementación tampoco les preocupa, ni lo mencionan. Solo les preocupa lo conceptual. Yo diría la parte fácil. En cómo asegurar una implementación más efectiva no proponen nada.*

The Economist lo critica por ingenuo.

Sus argumentos tienen algunas fallas comunes: persistentemente subestima los equilibrios que las empresas tienen que hacer frecuentemente, aun en emprendimientos que tienen un gran potencial para el bien social.

Y la ilustración lo pone de realce. La sociedad sentada sobre el planeta Tierra tratando de encantar con su música a la serpiente roja del dinero y de la ambición, cada uno en una balanza, donde supuestamente se equilibran ambos intereses.

Pero el columnista no solo critica a Porter sino a todo el movimiento de la RSE. Vuelven al escepticismo del suplemento especial de la revista del 2005, cuando menciona que Porter está en lo correcto cuando dice que *"la RSE –la respuesta preferida de los Consejos Directivos a esta crisis de legitimidad– es una etiqueta caduca… pocas personas fuera de la industria de relaciones públicas pueden escuchar aquellos mantras de 'ganar-ganar' o de 'ganar haciendo el bien' sin hacer muecas".*

¡Pero seguro que la solución no está en cambiar la etiqueta, como sugieren algunos!

Reconoce, no obstante, que grandes empresas líderes sí basan sus estrategias en las prácticas responsables, y cita a Pepsico, Nestlé, Prudential (del Reino Unido) y Petrobras. Pero los cita como una excepción más que como la regla. Y en contraparte cita al ex Secretario del Tesoro y ex Presidente de Harvard, Larry Summers, que al escuchar estas ideas alguien le oyó exclamar: ¿Y en serio usted cree en esta @#$!x!?

Siempre se puede encontrar alguna cita que apoye nuestras ideas.

Y nosotros que pensábamos que este escepticismo ya estaba superado.

Afortunadamente nos queda el consuelo de que el interés por el tema va en aumento. Tenemos que luchar para que el interés sea hacia el lado positivo.

II.3. La irresponsabilidad de Porter y Kramer y su valor compartido

Cuando uno tiene la razón o una buena idea, la defiende basada en sus méritos. Cuando se tiene que recurrir a atacar al "enemigo", se debe empezar a sospechar de esos méritos.

Los señores Michael Porter y Mark Kramer han optado por la segunda estrategia, la de atacar a la responsabilidad social de la empresa para lograr un "ventaja competitiva" (de esto sí sabe Porter) para su reciente *pseudo*invento de la **Creación de Valor Compartido,** y así poder hacer más negocios con su consultoría.

Ya nos hemos referido en detalle al artículo original de Porter y Kramer en el *Harvard Business Review* de febrero del 2011, en los dos capítulos anteriores: *Si no está roto, no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE* (26 de enero) y *The Economist, Porter y Kramer y la RSE* (13 de marzo).

Otro ataque a la RSE

Un ataque a la RSE viene en el reporte de una reunión de Kramer con altos directivos de grandes multinacionales de EE. UU., en la revista *Stanford Social Innovation Review* del verano del 2011 (Vol. 9, No. 3, pp. 30-36), titulado Mesa Redonda sobre el Valor Compartido (www.ssireview.org/articles/entry/qa_roundtable_on_shared_value), donde expresan una joya como la siguiente:

"…Este esquema difiere de la tradicional 'Responsabilidad Social Corporativa' que frecuentemente se construye alrededor del cumplimiento de las regulaciones sociales y ambientales, la mejora de la reputación de la empresa y donaciones desenfocadas a una variedad de causas frecuentemente sin relación con el negocio".

¿Es esto lo que entendemos por RSE? ¿Cumplimiento de regulaciones? ¿Reputación? ¿Filantropía?

Para luego defender su propuesta con otra joya:

"El valor compartido se crea cuando las empresas generan valor para sí mismas, de tal manera que produce valor para la sociedad al enfrentar los retos sociales y ambientales. Las empresas pueden crear valor compartido de tres maneras: al reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir clusters *industriales de respaldo en las localidades de la empresa".*

¿No es esta definición de valor compartido parte de lo que todos conocemos por RSE? Excepto por la parte de *clusters*, que nosotros conocemos más bien como contribución al desarrollo local. ¿*Clusters*? ¿Será que Porter quiere reactivar sus libros sobre *clusters* de los años ochenta?

¿Dónde han estado los señores Porter y Kramer durante todos estos años en que hemos ido avanzando el estado del arte de la responsabilidad social empresarial? ¿Están familiarizados con la literatura de esta área?

ES UNA IRRESPONSABILIDAD el abusar de la falta de conocimientos de buena parte de los directivos para vender sus productos de consultoría. Si entendieran el verdadero significado de la responsabilidad, sabrían que al diseminar información que confunde, con el fin de capturar mercado, es una irresponsabilidad. No están creando valor compartido, están tratando de capturar valor para ellos. Están abusando de su reputación (léase poder de mercado). Están cometiendo las irresponsabilidades que les criticamos a las empresas.

Y caen muchos. Ya son numerosos los discursos y ponencias lo repiten. Los ponentes quieren estar al día, y para ello deben parafrasear lo más nuevo, lo que está de moda. Aunque no entiendan lo que es. Pareciera como que hablar de RSE fuera cosa del siglo pasado.

Y otro más: cuesta creer…

Si la RSE fuera persona natural o jurídica, debería demandar a los señores Porter y Kramer, creadores de la "gran innovación" de crear valor compartido, por difamación en la corte internacional de los *stakeholders* (grupos de interés). Por desgracia esta corte no existe, y los señores Porter y Kramer pueden continuar impunemente con su campaña de difamación.

Otra de sus joyas difamatorias se da en una entrevista en Colombia el 25 de abril del 2012. Según reporta El Heraldo, el profesor Porter dijo:

La responsabilidad social trata de hacer cosas por fuera de los negocios para ser un buen ciudadano, ser filantrópico y satisfacer los patrones de la comunidad. Un buen ejemplo sería aumentar el apoyo a organizaciones locales en educación pública. …porque era básicamente tomar los recursos de las compañías e inocentemente entregarlos (a las comunidades) y disponerlos para otras actividades que no estaban directamente relacionadas al negocio…

Cuesta mucho creer que el profesor Porter sea tan desconocedor de lo que es la RSE, que no se haya familiarizado con la literatura y con la práctica de la RSE en empresas reales, y en el progreso en su implementación en los últimos diez años. **Cuesta creer** que su conocimiento se limite a las empresas que abusan de la RSE como instrumento de lavado de cara. **Cuesta creer** que la única manera de defender una idea sea la de atacar una versión tergiversada de otra. **Cuesta creer** que el autor de un excelente artículo sobre cómo hacer de la filantropía una ventaja estratégica (*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*) siga creyendo que la RSE es simplemente filantropía y acción social. **Cuesta creer** que un supuesto gurú sobre la competitividad de las empresas crea que estas son responsables solo por quedar bien ante la comunidad, que ello no tiene efecto alguno sobre su competitividad.

II.4. ¡¿América Latina lidera el camino en la creación de valor compartido?!

¿¡América Latina lidera el valor compartido!? No, yo no escribiría tal cosa. Porque no sería verdad y porque América Latina sabe poco lo que es el valor compartido (VC).

Pero aunque usted no lo crea, es el título de un artículo publicado en los blogs de *The Gardian* (periódico británico, muy reputado por su cobertura de temas de sostenibilidad), escrito por Dane Smith, de la consultora FSG, de Porter y Kramer: www.guardian.co.uk/sustainable-business/blog/latin-american-companies-creating-shared-value. Pueden leer el artículo original sobre valor compartido en el Harvard Business Review de enero del 2011, y la primera de mis cuatro reacciones al artículo durante el 2011, en el capítulo II.1.

No, no tengo obsesión con Porter y Kramer y su VC, pero sí creo que le están haciendo un daño, más que un bien, al movimiento de la RSE, sobre todo en países en los cuales el esquema no está tan desarrollado como lo está en partes de Europa, Estados Unidos o Canadá, donde por lo menos las grandes empresas pueden entender que es lo mismo que la RSE o Sostenibilidad, pero con diferente vestido.

¿Por qué le hacen un daño? Porque cada introducción de lo que parece un concepto nuevo en temas de responsabilidad es un fuerte respaldo a los que alegan que estos temas son una moda. Afortunadamente habíamos superado este gran escollo. No lo pongamos de nuevo.

Ya se oye: "¿Lo ves?, cambian de idea cada día para estar a la moda, como Zara cambia de modelos cada semana. ¡No es duradero, es una moda!". Lo he podido constatar en diferentes foros, donde oigo las palabras "valor compartido" en quienes quieren mostrar que están al día, pero que no habían entendido RSE ni entienden VC. Como cuando vas a una fiesta y alguien se pone a hablar de vino, y otro dice "es que el Chateau Montchenot[1] es mejor que el Chateau Lafite", y no los ha probado o solo ha probado una botella de uno de los dos. ¡Pero parece un *connoisseur*!

Mientras la RSE se está consolidando en América Latina, no necesitamos conceptos aparentemente "nuevos", que son inclusive menos prácticos de implementar que el concepto más amplio de la RSE (ver el capítulo II.5, donde se analiza la "implementabilidad" de ambos puntos de vista).

El artículo lo escribe el autor después de un viaje para promover el VC en México, Brasil y Perú, donde han descubierto que en América Latina hay empresas con responsabilidad corporativa, con preocupación por prácticas responsables. Y quieren montarse en el vagón en marcha y vender consultoría en VC.

1 Para los que no lo han oído nombrar, es un excelente vino argentino.

¿Su ejemplo estrella de valor compartido en América Latina?: *Patrimonio hoy de* ***Cemex***. Sin quitarle ningún mérito a la iniciativa, esta data de 1998, trece años antes de la "invención" del VC, y ha venido siendo promovida como parte de la inversión social de Cemex, como parte de su responsabilidad social, como parte de su sostenibilidad, y ahora se la apropian para ilustrar el VC.

No es de extrañar si estamos confundidos. Hace muchos años esto se llamaba un "gana-gana", ahora habrá que llamarlo VC.

El ejemplo del Brasil es **Native**, una empresa que se dedica a la refinación de azúcar y producción de bioetanol (dice que es la mayor del mundo). La empresa ha promovido la educación entre los cortadores de caña, y ha llegado a poner a algunos a trabajar en los laboratorios. También ha promovido la investigación y desarrollo. No conozco a la empresa, pero parecen buenas estrategias empresariales, normales en una empresa responsable.

El ejemplo de Perú es **Alicorp,** una empresa de productos para el consumo, como aceite, pasta, harina, etc. El programa que destacan de VC es en el fortalecimiento de la cadena de valor a través del entrenamiento de más de siete mil panaderos, que produciendo mejor pan y pasta, consumirán más harina.

Concluye el artículo diciendo que: *"Las empresas que no tengan una estrategia de VC se arriesgan a perder grandes oportunidades de negocio y caer en posiciones de desventaja, que serán muy difíciles de revertir".*

¿Son estas unas innovaciones que requieren un concepto diferente?

En este mismo contexto, leía el número 6, de otoño del 2011, de la revista *Corporate Citizenship*, del Center for Corporate Citizenship, CC, del Boston College, que tiene tal lucha por imponer su versión de la RSE bajo el nombre de ciudadanía corporativa, que nunca mencionan la palabra RSE. Comenzaba un artículo en la revista con: *"Al tomar un enfoque de valor compartido en su ciudadanía corporativa…"*. ¡Es que hay que estar a la moda!

De la misma manera, en todo el artículo que comentamos no se mencionan las palabras sostenibilidad ni responsabilidad social corporativa. ¿Es que son palabras obscenas o es que no conocen estos conceptos? ¿O no son relevantes?

¡No ayudemos a que nos acusen de promover estrategias frívolas, que pasan de moda!

II.5. ¿Estamos confundidos con el papel de la empresa? ¡Here you go again Prof. Porter!

El profesor Porter participó como ponente el pasado 16 de noviembre en **ExpoManagement 2011**, un foro de negocios en México, para promover el concepto de valor compartido. Expok reporta, sin emitir juicios, las *Diez frases de Michael Porter sobre valor compartido*. Entre estas diez citas hay dos que quiero comentar. Lo hago bajo el supuesto de que el reportero cita al profesor Porter correctamente y la interpretación de su charla al español fue precisa.

La primera dice:

"Siendo honestos, la RSE no ha llevado los beneficios del capitalismo a la sociedad".

¿Creía alguno de ustedes que la responsabilidad de la empresa tuviera como objetivo transferir los beneficios del capitalismo a la sociedad? ¿Son las prácticas responsables de las empresas lo suficientemente poderosas como para poder contrarrestar los problemas del funcionamiento del mercado, de los incentivos perversos, de la irresponsabilidad individual? ¿Es que el capitalismo solo tiene beneficios? ¿Es responsabilidad de las empresas resolver los problemas del capitalismo? ¿O es que tenemos que cambiar radicalmente el objetivo de la empresa para que lleve los beneficios del capitalismo a la sociedad? ¿Pueden las empresas, operando independientemente, llevar los beneficios del capitalismo a la sociedad, lo que requiere de **acción colectiva y coordinada entre todas las empresas, gobiernos, sociedad civil, consumidores, etc.**?

La segunda cita que quiero comentar es:

"Valor compartido es crear valor económico a partir de la generación de beneficios sociales".

Yo pensaba que era al revés. Que la empresa debía generar beneficios sociales a través de sus actividades normales, a través de la creación de valor económico. La primera responsabilidad de la empresa es crear valor económico, seguir existiendo, ser rentable para poder:

- Ganar dinero con **ética y responsabilidad**, respetando las leyes vigentes, se apliquen o no, y aquellas que aplican en otros países donde opera, que sean de mayor rigor y que sean aplicables.
- Pagar **todos los impuestos que toca**, para que el gobierno, elegido por la sociedad, los redistribuya.
- Generar **empleos dignos**, pagando sueldos justos, en entornos saludables, con oportunidades para el crecimiento y la dignidad personales.
- Producir productos responsables, **que la sociedad demanda y necesita** para su desarrollo armónico.

- Utilizar los recursos del planeta de manera responsable, pagando por ellos los **precios consistentes con su valor para la sociedad** (cuya fijación de precios es responsabilidad del mercado, y si este no funciona, que el gobierno introduzca los impuestos o tasas para compensar por las externalidades).
- Contribuir a resolver los problemas sociales **que afectan su operatoria**, a corto o largo plazo, de manera tangible o intangible.

Claro está que **hay maneras y maneras** de hacer todo esto. Habrán observado que a cada una de las acciones le he colocado una cualificación sobre cómo se deberían llevar a cabo. Ya nos bastaría si todas las empresas lo hicieran así. Tampoco soy tan idealista para pensar que esas cualificaciones aplican en todo momento, pero es nuestra responsabilidad como miembros de la sociedad hacer que lo hagan.

Pero no todas las empresas producen ese valor económico de manera responsable. He allí donde deben concentrarse los esfuerzos: en que la creación de valor económico, a nivel de cada empresa, conduzca a la creación de valor social.

Según el profesor Porter, parece que la empresa tiene la responsabilidad de generar beneficios sociales y, de paso, valor económico. Si así fuera, podría tener dificultades en obtener los recursos financieros necesarios para llevar a cabo sus tareas, a menos que financistas altruistas lo hicieran, o la sociedad estuviera dispuesta a hacerlo a cambio de los beneficios sociales, o que el gobierno, no muy hábil a la hora de la intervención económica, lo hiciera.

Una cosa es la estrategia de crear valor económico para compartirlo, y otra lo es la estrategia de crear valor social y, de paso, valor económico. Una cosa es una empresa comercial responsable, que quiere ser social, ambiental y financieramente sostenible, y otra lo es una empresa social, que ha sido creada con el objetivo de resolver un problema social, que el mercado o gobierno no puede resolver, pero de forma financieramente sostenible.

¿Qué es lo primero? Y esto no es problema de huevo o gallina. No son secuenciales.

La implementación de la estrategia empresarial propuesta por el profesor Porter, de tener como objetivo la **creación de valor compartible** en todas sus actividades, es muy compleja de implementar en países desarrollados, con mercados eficientes, gobiernos eficientes y sociedades avanzadas. Ni hablar de los problemas de implementación en países en vías de desarrollo (en el último capítulo de esta sección analizaremos más a fondo la implementación de estrategias de RSE y las de valor compartido, y las ventajas comparativas de ambas estrategias, dependiendo de la etapa en que se pretenden aplicar).

¿Cuál debe ser el norte, el motor, la razón de ser de la empresa?

II.6. Compartir el valor creado versus crear valor compartido: diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados

Introducción[2]

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

Este artículo ha creado valor para la responsabilidad social de la empresa al actualizar el interés en estos temas en amplios sectores y provocar una discusión que está permitiendo afinar su concepción y su estrategia de implementación. Es posiblemente su mayor contribución, porque, como se ha mencionado en otras publicaciones, no añade nada nuevo a la práctica de la responsabilidad empresarial, más bien le resta al crear confusión, como comentaremos más adelante (The Economist [2011], Gunther [2011], Vives [2011a, 2011b], Campher [2011], Salas Fumás [2011])[3].

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

La responsabilidad social de la empresa ha dado lugar a artículos paradigmáticos, como el de Milton Friedman en el New York Times en 1970, y 40 años después uno de Karmani (2010) en el Wall Street Journal. Habiendo aparecido en medios de difusión masiva, ambos artículos son relativamente conocidos y excitaron gran controversia en su momento. El primero ha sido mal interpretado, alegando que su principal argumento es que el "negocio del negocio es hacer negocios", y que se opone a que la empresa asuma responsabilidades por resolver problemas sociales.

2 Versión original, no editada, del artículo publicado en el número 10/Ene-abr. 2012 de la *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, de la Fundación Luis Vives.

3 Salas Fumás (2011) concluye que la "*distinción entre valor económico y valor social… tal como se indica en el trabajo de Porter y Kramer, no es el* más *apropiado para orientar la gestión de las empresas hacia la responsabilidad social, es decir, hacia las decisiones de gestión que redunden en mayor beneficio para la sociedad*".

Aunque esto es lo que dice, sin embargo, se menciona muy poco que en el artículo también se reconoce que hay diferentes maneras de hacer negocios, y reconoce que una empresa puede estar interesada, por ejemplo, en el desarrollo de las comunidades, ya que ello la puede beneficiar. El segundo artículo es una argumentación en contra de las prácticas responsables de la empresa, tildándolas de ser irrelevantes (si hay congruencia entre los beneficios a la sociedad y la empresa, las va a hacer igual) o de inefectivas (si no hay congruencia, primará lo que beneficie a la empresa). Esto resulta ser un análisis simplista, al ignorar el gran espectro del impacto que estas prácticas tienen, de forma tangible o intangible, a largo plazo, y el cortoplacismo y perversidad de los incentivos dentro de la empresa. Una cosa es la teoría y otra la práctica.

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

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

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

Dos conceptos semejantes, dos estrategias diferentes

¿Que entendemos por RSE? Ha habido muchas definiciones, que han ido evolucionando a través del tiempo, en función de lo que se ha ido aprendiendo a lo largo de su estudio en medios académicos y mediante su implementación en las empresas. Un buen ejemplo de esta evolución es el cambio de definición que ha adoptado la Comisión Europea en sus políticas sobre la materia. En el año 2001 (Comisión Europea, 2001) la definía como "*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con el resto de actores implicados*". Esta definición tenía la implicación de que la RSE era algo **añadido** a las actividades normales de la empresa, que iban más allá del comportamiento ético y del cumplimiento de las leyes. Diez años después, en el 2011, la define como "*la responsabilidad de las empresas con sus*

impactos en la sociedad". Así de sencillo. Reconoce ahora que no es un agregado voluntario, que es el asumir una responsabilidad por sus impactos, que la empresa forma parte de la sociedad, que no puede abstraerse de ella, que no está por encima de ella. Cambia la definición, cambia la letra, pero el espíritu de lo que es la responsabilidad social de la empresa se mantiene.

Muchas empresas confundieron la responsabilidad limitada, de carácter legal, de sus dueños o accionistas a responder solo con los activos de la empresa, con la creencia implícita de que la misma empresa podría ignorar los impactos que no estuvieran regulados. En cierta medida este era el pensamiento de Friedman en su famoso artículo de que la responsabilidad social de la empresa es tener ganancias. La "novedad" de que la empresa es responsable por sus impactos, aun cuando no estén regulados, ha tardado en permear sobre un gran número de ellas. No teniendo reglas claras sobre lo que ello implica, cada empresa adoptó diferentes estrategias, al principio de forma reactiva, para proteger su reputación y como medida de mitigación de riesgos sobre los impactos percibidos como negativos. Esta es la visión que todavía persiste en un gran número de ellas. Algunas empresas, percibiendo la gran diferencia de poder económico que tenían con algunos sectores de la sociedad con los que interactuaban, quisieron también incorporar acciones que los beneficiaran. Al principio se hacía mediante la contribución a la solución de problemas percibidos, a través de la filantropía y la acción social, pero cada día más por medio de una visión integral de las relaciones de la empresa y su entorno económico, social y ambiental.

Muchas empresas todavía entienden que su responsabilidad se limita a obedecer las leyes y regulaciones, mitigar impactos negativos y, de paso, hacer filantropía y acción social para ganarse el favor de la sociedad. **Pero esto no es la responsabilidad social de la empresa en su concepción moderna.** Esa responsabilidad va mucho más allá. El problema que se tiene y que se continuará teniendo es que por muy detalladas que sean las definiciones, no pueden ser de cobertura universal, válida en todos los entornos, para todas las empresas, para todas las culturas. Para permitir esta cobertura se debe hacer la definición cada vez más vaga, como lo demuestra la definición de la Comisión Europea del 2011. Cualquier definición será poco ilustrativa para guiar una estrategia empresarial, y cada empresa deberá implementarla de acuerdo con sus circunstancias[4]. En particular, para implementar la definición de la Comisión Europea nos quedan tareas tan difíciles como establecer lo que es "la sociedad", que para cada empresa podrá ser diferente, y definir cuáles son los impactos relevantes o más importantes, cómo medirlos y qué medidas se pueden tomar para mitigar, compensar o evitar.

Esta simple definición de la UE cubre una gran variedad de estrategias de implementación, lo que ha dado lugar a un gran número de críticas a la RSE como concepto, cuando en realidad el problema es de falta de implementación o de implementación deficiente. Estas dificultades han dado lugar a problemas de percepción de que la RSE es un conjunto de medidas reactivas y paliativas, cuando en realidad se trata de una estrategia

4 Ver *La RSE es la RSE y su circunstancia*. Vives, 2009.

empresarial proactiva, en el conjunto de la estrategia global de la empresa. Se ocupa de la forma como se implementan las demás estrategias.

El principal argumento de este capítulo es que ninguna definición obviará el problema de la implementación, por lo complicado que es definir "sociedad", "impacto", y luego articular las acciones correspondientes, que son sumamente específicas para cada caso[5].

Para vencer algunos de estos obstáculos, Porter y Kramer (2011) proponen un nuevo concepto, la creación de valor compartido (CVC)[6], que en el fondo persigue objetivos semejantes, pero cuya estrategia de implementación es muy diferente. Y es la estrategia de implementación la que constituye la prueba de fuego de cualquier definición. Definen CSV como:

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

En virtud de la discusión precedente, no hace falta analizar esta definición con mucho detalle para darse cuenta de que tiene los mismos objetivos que la responsabilidad social de la empresa, aunque es más restrictiva si consideramos que la definen como un conjunto de políticas y prácticas especiales y que el universo de aplicación de estas parecen ser las "comunidades donde opera", en tanto que la RSE se refiere a la sociedad[7]. Por ejemplo, la RSE sí puede considerar claramente los problemas del cambio climático, que afectan la totalidad de la sociedad, donde se encuentre, en tanto que la CSV se limitaría a la comunidad donde opera, se limitaría a la contaminación atmosférica.

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

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

5 Algunos abogan por una definición que sea más adaptable a las circunstancias. Andreu y Fernández (2011) argumentan que se necesita ampliar el significado de sostenibilidad para asegurarse que cubre todo lo que ellos quieren que signifique la sostenibilidad. Campher (2011) les pregunta, muy acertadamente: "¿Por qué es aceptable adaptar el significado de la sostenibilidad, pero no lo es hacerlo con la RSE?

6 La abreviatura en inglés permite un juego de letras. En inglés, Creating Share Value (CSV) cambia solo una letra con respecto a la abreviatura de Corporate Social Responsibility (CSR).

7 Aunque los autores alegan que su definición es muy superior a la RSE, al compararla con SU versión sumamente restrictiva de la RSE. Para una discusión de la comparación, ver Vives, 2011b.

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

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

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

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

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

Implementación

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

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

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

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

- ¿Cómo resolverá la propuesta los problemas de implementación que se le atribuyen a la RSE?
- ¿Son los buenos ejemplos de implementación que se aportan resultado de la nueva concepción (todos los que dan PK predatan el nuevo concepto) o son simplemente ejemplos de buena implementación de la RSE?
- Si las empresas no consultan o no atienden las necesidades de los *stakeholders* con el concepto de RSE, ¿por qué si lo harán con el CVC?
- Si las empresas prefieren hacer acción social o filantropía, ¿por qué han de cambiar si al concepto lo llamamos CVC?
- Si las empresas no tienen los incentivos o castigos correctos, ¿por qué cambiarán si al concepto lo llamamos CVC?
- ¿Se involucrarán más los directivos? ¿Cesará la corrupción? ¿Serán los productos más responsables? ¿Cómo se diferenciará la contribución al desarrollo comunitario? ¿Serán las tareas de los empleados más enriquecedoras?

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

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

Al contrario de una estrategia de que todo valor debe ser compartido, la RSE permite enfocar la estrategia de la empresa, ir implementado la visión poco a poco; de acuerdo con las capacidades gerenciales, con la respuesta de los *stakeholders*, permite afinar lo que para la empresa, en su entorno, en sus circunstancias, constituye la sociedad. La RSE, en su concepción moderna del comportamiento empresarial ético, de no hacer daño a la sociedad y de contribuir en la medida de lo posible a su desarrollo, puede responder a estas preguntas y permite su implementación:

- Se comparte con todas aquellas partes que tienen una relación directa o indirecta con la empresa, en la medida en que el compartir mejora el valor de la empresa[8], tangible o intangible, a corto y a largo plazo.
- No todo el valor que crea la empresa debe ser compartido. Alguno no es compartible más que de alguna manera redistributiva, mediante la filantropía o la acción social.

8 Jensen, 2001.

- El valor creado se comparte cuando está de acuerdo con los intereses de la empresa. Se puede compartir simultáneamente, más tarde o se puede no compartir.
- Las proporciones en que se comparta están determinadas por la estrategia de la empresa, en función de su dotación de recursos, de su posición en el mercado, del impacto que el compartir tenga sobre las partes beneficiadas y la reacción que estas tengan a las actividades de la empresa.

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

Crear valor compartido, según PK, quiere decir que el objetivo de la actividad empresarial es crear el valor que de una vez sea compartido, crear valor para compartir. ¿La estrategia empresarial debe ser dictada por la capacidad de crear un valor que ya se cree compartido? El que el valor sea compartido desde su creación no se corresponde con los principios más elementales de la empresa privada, y su implementación será de mucha mayor dificultad si se pretende que la empresa deba seguir este principio de que el valor que se cree sea compartido.

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

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

La RSE permite y aboga por intervenciones puntuales, de acuerdo con las fallas del mercado o las externalidades. En la RSE la acción puede ser de mayor precisión. Las

empresas textiles se pueden concentrar en los problemas laborales de sus suplidores y la salubridad de sus telas, las de empaques en el reciclado de sus productos, las de transporte en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, las empresas de alimentos en el impacto sobre la obesidad y la producción sostenible, y así sucesivamente.

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

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

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

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

Ejemplos de implementación

Un ejemplo, citado por PK, es el caso de Nestlé, que añade vitaminas a la leche, ante los problemas de desnutrición infantil. ¿Es esto crear valor compartido? ¿O es la transformación de un producto existente ante una responsabilidad sentida frente a la sociedad? ¿No es esto RSE pura y dura? ¿No es esto compartir el valor creado? Por muchos años Nestlé ha producido leche infantil. De hecho, este ejemplo ilustra la reacción de la empresa ante las presiones de la sociedad civil, que acusaba a la empresa de promover el uso de la leche en polvo en reemplazo de la leche materna, particularmente en África. Fue una estrategia defensiva, de las que son criticadas como "mala RSE" por PK[9].

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

PK alegan que hacer negocios en la base de la pirámide es crear valor compartido. Pero hay maneras y maneras de hacer estos negocios, aunque los productos que se diseñen para las poblaciones pobres constituyan un valor para la sociedad. Por desgracia, se puede explotar la incapacidad de los pobres para distinguir entre diferentes productos o cobrarles precios relativamente superiores, aduciendo elevados costos de transacción. La industria de las microfinanzas podría alegar que crea valor compartido al proporcionar acceso al ahorro y crédito a clientes que los bancos desdeñan. Pero son muy conocidas las instituciones que aprovechan su monopolio de hecho en estos mercados para cobrar elevados márgenes de intermediación, para poner presiones extremas en el cobro[10]. La responsabilidad social de la empresa no se conforma con la creación de un producto que satisface una necesidad, que crea valor compartido, exige que sea producido y comercializado responsablemente, que se comparta el valor creado.

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

9 Esto no es exclusivo de multinacionales, lo hacen empresas en América Latina, al observar que la población pobre le agrega un exceso de agua a la leche en polvo para hacerla rendir, quitándole parte del valor nutritivo.

10 Ver el dosier No. 3 de Economistas sin Fronteras, *"Sombras en las microfinanzas"*, y en particular Vives, 2011c.

Un reciente caso paradigmático es el de Chiquita Banana, que para combatir el cambio climático decidió no comprar combustibles de las arenas bituminosas de Alberta, en Canadá, por tener un proceso con mayores emisiones que el petróleo tradicional[11]. Querían crear valor social y perdieron valor económico, porque una organización asociada a la industria promovió un boicot contra los productos de Chiquita en Canadá. De acuerdo con la RSE, esto es una estrategia laudable, aun a pesar del costo económico. A lo mejor recuperarán parte de ese valor perdido en el futuro, en otros mercados. Según la CVC, no es una estrategia válida, ya que no creó valor económico junto con el valor social.

Mercados y empresas menos desarrolladas

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

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

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

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

11 Ver The Economist, 2012. Para una comparación de este caso con el de Apple, donde sí obtuvo recompensa, ver Vives, 2012.

No todo son empresas multinacionales en países desarrollados, a quienes está dirigido el artículo de PK[12] y los de otros críticos de la RSE, como Andreu y Fernández (2011). De hecho, el 99,99% de las empresas del mundo no lo son.

Comentarios de cierre

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

Con esto no queremos decir que la estrategia de la empresa debe excluir la creación de valor para la sociedad que no pueda ser totalmente capturada. Todo lo contario. Pero sí que la empresa quizá buscará compartir el valor creado en función de lograr ventajas competitivas y no de forma indiscriminada.

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

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

12 La Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo estima que son 63.000 con 700.000 subsidiarias en otros países. Solo España tiene 3.250.000 empresas.

Referencias

Andreu Pinillos, A. y Fernández Fernández, J. L., 2011. De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, diciembre.
www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad_HDBR2.pdf.

Campher, H., 2011. The Mythmakers: The end of CSR. Again. Blog Corporate Social Reality, febrero 25. www.corporatesocialreality.net/2011/02/25/the-mythmakers-the-end-of-csr-again/.

Comisión Europea, 2011. A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf.

The Economist, 2012. Going bananas: Chiquita has tried hard to be good, and got no credit for it.
http://www.economist.com/node/21551500.

The Economist, 2011. Oh, Mr. Porter: The new big idea from businesses greatest living guru seems a bit undercooked, marzo 16. www.economist.com/node/18330445.

Friedman, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times*, septiembre 13. http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html.

Gunther, M., 2011. Shared value: Is there a there there? Noviembre 7. Marcgunther.com. www.marcgunther.com/2011/11/07/shared-value-is-there-a-there-there/#comment-997189.

Jensen, M. C., 2001. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Harvard Business School Working Paper No. 00-058*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=220671##.

Karmani, A., 2010. The Case Against Corporate Social Responsibility. *Wall Street Journal*, febrero 23. online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230112664504890.html.

Porter, M. E. y Kramer, M. R., 2011. Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, enero-febrero.

Salas Fumás, V., 2011. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de valor Compartido: La RSC según Michael Porter y Mark Kramer. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, septiembre-diciembre, No. 9, pp. 1-25. http://www.fundacionluis-vives.org/rse/digital/9/articulos/79909/index.html.

Vives, A., 2012. ¿Paga o no paga ser responsable? Las frutas de la discordia: Manzanas y bananas. Cumpetere.com, www.cumpetere.blogspot.com, abril 8.

Vives, A., 2011a. The Economist, Porter y Kramer y la RSE. Cumpetere.com, www.cumpetere.blogspot, marzo 13. Capítulo II.2 de este libro.

Vives, A., 2011b. Si no está roto no lo arregles: Porter y Kramer sobre RSE. Cumpetere.com, www.cumpetere.blogspot, enero 26. Capítulo II.1 de este libro.

Vives, A., 2011c. La responsabilidad social de las instituciones financieras: Microfinanzas. *Dossieres de EsF*, Economistas sin Fronteras, Nº 3, octubre. Capítulo V.2 de este libro. www.ecosfron.org/noticiapdf/Dossier%203-Trim%203%202011.pdf.

Vives, A., 2009. La RSE es la RSE y su circunstancia, septiembre 9. www.cumpetere.blogspot.com/2009/09/la-rse-es-la-rse-y-su-circunstancia.html.

Tercera parte

Gestión de la responsabilidad

La tercera parte es el núcleo central del libro y la más extensa, incluye trece capítulos. Es el tema de mayor preocupación en los actuales momentos: la gestión de la responsabilidad. Aun cuando falta mucho para que las empresas tengan claridad y conciencia de cuál es su papel en la sociedad, por lo menos en un gran número de ellas existe la convicción de que tienen algunas responsabilidades, y que el progreso de esa sociedad les es necesario y conveniente para sus negocios. Muchas han superado las etapas preliminares de conceptos, definiciones, competencia entre modelos, etc.

La tercera parte es el núcleo central del libro y la más extensa, incluye trece capítulos. Es el tema de mayor preocupación en los actuales momentos: la gestión de la responsabilidad. Aun cuando falta mucho para que las empresas tengan claridad y conciencia de cuál es su papel en la sociedad, por lo menos en un gran número de ellas existe la convicción de que tienen algunas responsabilidades, y que el progreso de esa sociedad les es necesario y conveniente para sus negocios. Muchas han superado las etapas preliminares de conceptos, definiciones, competencia entre modelos, etc.

El primer capítulo presenta los resultados de una sencilla encuesta entre expertos sobre dónde ubicar la coordinación de la RSE. El siguiente incluye una amplia discusión de los potenciales conflictos entre los principios contables, la educación financiera, leyes y regulaciones comerciales, y la implementación de la responsabilidad empresarial. Precisamente como consecuencia de estos conflictos y los sesgos de la contabilidad y las finanzas, resulta muy importante el argumento de la relación entre responsabilidad y competitividad, que se discute en el capítulo III.3. Los dos siguientes capítulos analizan un tema de gran relevancia, como lo es el papel de la mujer y los sentimientos femeninos en la gestión de la responsabilidad. El capítulo III.6 ofrece un análisis de las implicaciones del respeto a los derechos en las estrategias y prácticas responsables, y en particular analiza el impacto de los principios rectores formulados por un grupo de trabajo de las NN. UU. En los siguientes tres capítulos se analizan algunas situaciones especiales, como el posible conflicto de los valores personales con los principios comerciales, el relativo descuido de la promoción de la RSE en las PyMEs y el papel de los incentivos en la implementación interna de las prácticas responsables.

Los siguientes dos capítulos analizan un tema que ha adquirido mucho interés en la gestión de las empresas, como lo es la relación de la responsabilidad y la reputación de estas. Se presenta una discusión del "efecto aureola", por el cual la percepción de la responsabilidad de la empresa se puede generalizar a través de información basada en una sola de ellas, lo que puede ser gestionado o manipulado por la empresa. Otro capítulo argumenta que la reputación debe ser el resultado de las prácticas responsables y no un fin en sí mismo. El siguiente capítulo analiza la responsabilidad de los accionistas en la responsabilidad de la empresa. Esta tercera parte concluye con un extenso artículo sobre los retos para las estrategias de responsabilidad de las empresas multinacionales, en función del contexto legal, institucional y económico en que operan y de sus estrategias comerciales.

III.1. ¿Y dónde ponemos la coordinación de la RSE?

Si bien damos por sentado que el ideal de la responsabilidad social de la empresa es que todos dentro de ella sean responsables y no requieran de dirección, que forme parte de la actividad cotidiana, mientras se logra ese ideal habrá necesidad de una función de promoción, coordinación, enlace y reporte sobre estas actividades. La efectividad y credibilidad de esta función dependerá de dónde se ubique dentro de la empresa. A finales del 2012 se completó la encuesta en línea sobre la ubicación de la coordinación de las actividades de RSE dentro de la empresa.

La encuesta tuvo buena acogida y fue respondida por 110 personas, que se dividieron exactamente por la mitad en cuanto a género. Respecto a ubicación geográfica, el 73% fueron de América Latina (53% de Suramérica, 10% de México y otro 10% de Centroamérica y el Caribe) y el 25% de España.

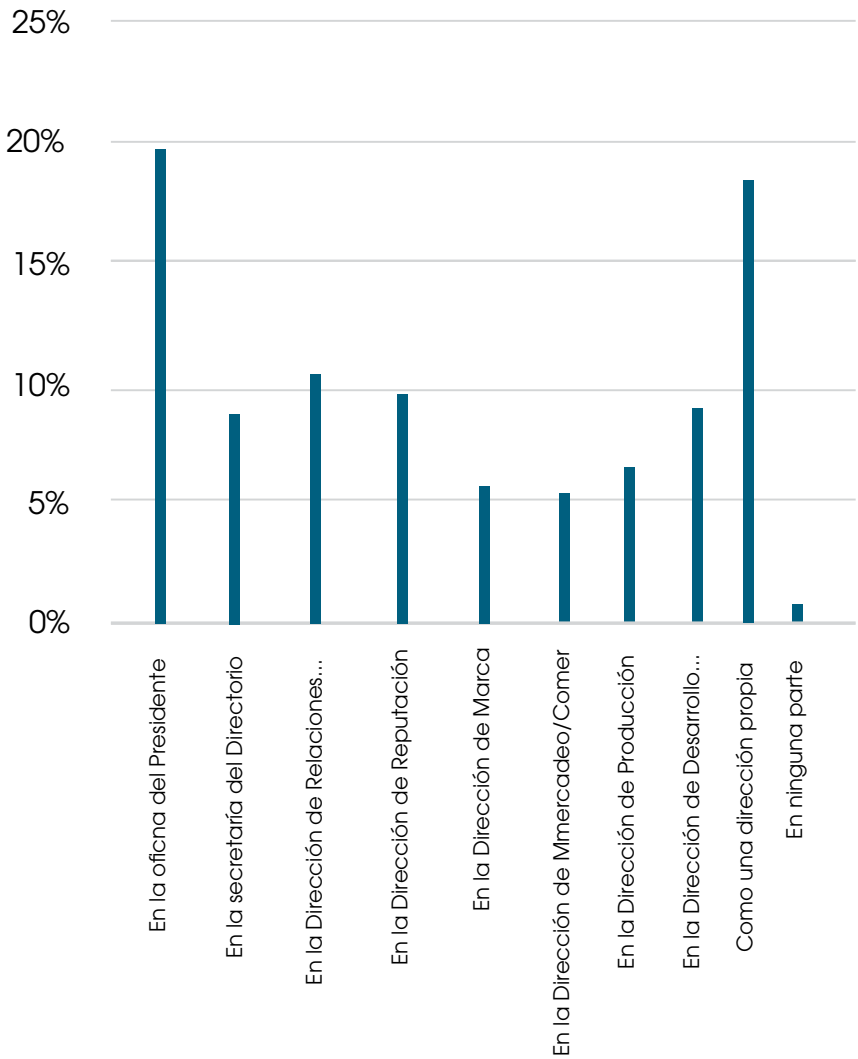
Sobre la ocupación, el 31% se declaran consultores, el 25% ejecutivos/directivos, el 15% empleados, el 14% académicos y el resto (15%) entre estudiantes, sociedad civil y otros. En cuanto a la experiencia, 62% reportan más de cinco años, y 80%, más de tres.

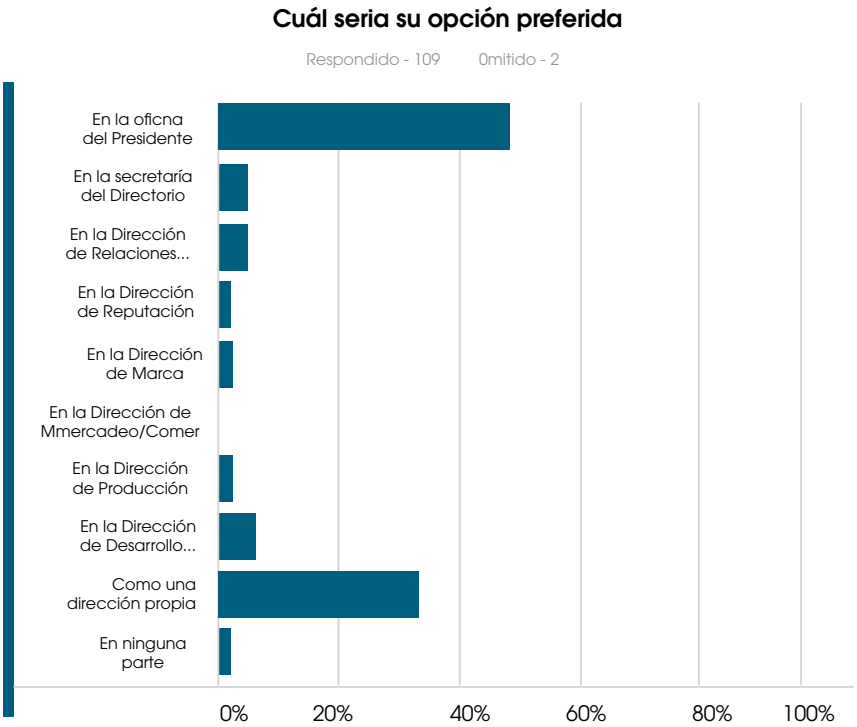
De estas cifras, no se puede decir de manera concluyente que la encuesta sea representativa en términos geográficos o de ocupación, pero sí que refleja diversidad y experiencia.

En términos de resultados generales, la siguiente gráfica presenta los porcentajes de las respuestas que calificaron la ubicación de favorable o altamente favorable. Resulta obvio que siendo posibles respuestas múltiples, suman más del 100%. Se puede observar que se considera más idónea la ubicación en la Presidencia, el Directorio o por su cuenta, aunque podríamos decir que la colocación en Relaciones Públicas, Reputación y Desarrollo de Negocios tiene alguna aceptación.

Pero si tenemos que escoger el lugar cuando solo se da una sola opción de ubicación, los resultados son muchísimo más claros, como puede verse en la siguiente gráfica. Las opiniones reflejan una marcada preferencia por la ubicación en la Presidencia o bien por su cuenta, como unidad independiente**. Se observa claramente que NO se prefiere en las direcciones de Comercialización, Marca, Reputación, Relaciones Públicas, Producción o Desarrollo de Negocios**.

La muestra no es lo suficientemente grande como para sacar inferencias en cuanto a diferencias de opinión por ocupación o ubicación geográfica. Los resultados indican convergencia de opiniones entre América Latina versus España, y pocas diferencias respecto de las respuestas por ocupación, con una notable mayor preferencia, por parte de directivos/ejecutivos, por una ubicación independiente, por su cuenta.





Sería muy interesante poder comparar estas preferencias con la práctica, a través de un estudio más riguroso. Si bien no tenemos información estadística, la experiencia nos indica que la coordinación suele ubicarse junto con Relaciones Públicas y Comunicaciones, Marca y Reputación. Son pocos los casos en que se coloca en una dirección por su cuenta o en la Presidencia. Parece haber una gran discrepancia entre estas preferencias y la práctica de las empresas.

La ubicación envía un mensaje a los *stakeholders* sobre el papel que la empresa le asigna a la RSE. Aunque debe reconocerse que en muchos casos, sobre todo en empresas de menor tamaño o con poca trayectoria en el tema, esta coordinación debe ubicarse junto con otras funciones. **Pero las empresas de gran tamaño deberían considerar el mensaje que se quiere enviar con la ubicación de estas actividades**.

El número 6 de la Revista RSE de la Fundación Luis Vives, de septiembre-diciembre del 2010, dedicó una sección a artículos de opinión sobre el tema. Los cuatro articulistas coinciden en que la función es multidisciplinar y estratégica y, por ende, debe estar gestionada desde el máximo posible y permeando las distintas áreas funcionales dentro de la empresa. Ninguno se pronuncia en cuanto a ubicación específica, y uno de ellos sugiere que podría manejarse por un comité que le reporte al Consejo de Administración.

III.2. Contabilidad y sostenibilidad: ¿amigos o enemigos?

La primera responsabilidad de la empresa es ser rentable para poder seguir operando. Si no hay empresa, no podemos hablar de la responsabilidad social de la empresa. Pero, ¿qué quiere decir ser rentable? Sin entrar a discutir si la empresa debe maximizar beneficios, lo que sí es indiscutible es que debe tener un nivel de utilidades que le permita la continuidad, la cual está determinada por las legislaciones vigentes en los países, por lo general en los códigos de comercio y las leyes y regulaciones sobre quiebras[1] basadas en **la valoración de activos y pasivos, ingresos y gastos, de acuerdo con principios contables. Y la valoración determina la sostenibilidad financiera, social y ambiental de la empresa.**

Todas las regulaciones y legislaciones tienen un denominador común, y es la determinación de la situación financiera de la empresa con base en la contabilidad de ingresos y gastos, de activos y pasivos, que a su vez se basa en "principios de contabilidad generalmente aceptados" (en la gran mayoría de los países son los determinados por el International Accounting Standards Board, IASB, y en algunos otros, en especial en Estados Unidos, por el Financial Accounting Standards Board, FSAB). En muchos casos, sobre todo para instituciones financieras, son suplementados por regulaciones supranacionales, como la Comisión Europea y el Comité de Basilea, y nacionales, como las superintendencias de instituciones financieras (valores, bancos, seguros, etc.).

Pero la clave de lo que nos ocupa es que **es la contabilidad la que determina, legalmente, la continuidad de la empresa** (de allí las trampas que algunas empresas quieren hacer en sus cuentas), y es el impacto contable lo que establece las acciones de la empresa. La contabilidad, que ha evolucionado sobre más de 500 años (desde que en 1494 Luca Pacioli escribió el primer libro sobre la "partida doble", activos y pasivos, y su contabilidad), tiene una serie de principios básicos que determinan la valoración de los activos y pasivos y, por ende, del capital contable de la empresa, cuyo valor es el residual de activos menos pasivos. **La legislación está basada en el valor en libros, contable, del capital de la empresa**. Si es negativo, si el valor de los pasivos es superior al de los activos, está técnicamente en quiebra, de manera independiente del valor de sus acciones en el mercado. Si es positivo, puede seguir operando (en condiciones excepcionales se puede permitir la operación con capital negativo, si hay perspectivas ciertas de recuperación).

Entonces, la clave para la continuidad y las acciones de sus dirigentes pasa por la valoración de los pasivos y de los activos, de los ingresos y los gastos. Sin entrar en detalles técnicos, hay muchas maneras de valorarlos. En general, se usa el costo histórico al cual fueron adquiridos, que puede no tener relación alguna con la realidad actual. En algunos casos se pueden/deben valorar al valor del mercado, si es que este existe y es confiable. **Gran parte del problema contable de las instituciones financieras ha sido la valoración, a precios de mercado de sus activos (que han caído) y de sus pasivos (que suelen**

1 Y antes de entrar en la explicación, pido al lector un poco de paciencia por la explicación previa (necesaria) sobre contabilidad, ya que no todos conocen el tema.

mantener su valor), lo que ha llevado a quiebras y a insuficiencias de capital (las instituciones financieras tienen requerimientos de los reguladores sobre el capital mínimo).

Y el cambio en el valor del capital de un año al otro es el resultado de las ganancias del período, el neto de los ingresos y los gastos, que también son valorados de acuerdo con esos criterios (con muchas complejidades adicionales, que no son relevantes para esta discusión).

Lo que sí es cierto es que los activos y pasivos, los ingresos y los gastos, están valorados para determinar el valor para los accionistas, bajo el supuesto de que la empresa continuará (no se trata de valorarlos al valor que tendrían en caso de liquidación). No tienen nada que ver con el costo o beneficio para la sociedad y no miden, salvo por coincidencia, el valor de la empresa para la sociedad. Todo gira alrededor de la medición del valor del capital. La contabilidad gira alrededor de los accionistas o dueños, son el objeto de la contabilidad. De allí que, querámoslo o no, los SHAREholders son el objeto de la contabilidad y de las legislaciones, no los STAKEholders. **Se necesita otra metodología de valoración para atender los costos y beneficios para la sociedad.**

Aunque ello no obliga a la empresa a maximizar el valor del capital, es obvio que, por razones contables y por ende legales, esto no se puede menospreciar, y es el objeto de la estrategia de continuidad. Los máximos beneficios posibles, para crear reservas ante la posibilidad de años difíciles, para poder repartir dividendos y para que aumente el valor de las acciones o el valor para los dueños. Los inversionistas, salvo algunas excepciones (inversión socialmente responsable, dueños con otros objetivos), invierten en la empresa para poder obtener dividendos y tener ganancias de capital por apreciación del valor de sus acciones.

Pero puede haber una empresa que produce un beneficio neto a la sociedad, aun con capital contable negativo, pero que, sin embargo, la legislación vigente no la deja existir, porque, según las normas vigentes, no es la "sociedad" la que la financia, la financian los accionistas, los dueños, el sistema financiero, y estos quieren ganancias en el sentido contable y generación neta de efectivo para cubrir gastos. Los dividendos, los sueldos, los intereses y la amortización de la deuda se pagan en efectivo, o se pagan en especies convertibles en efectivo. **Es cierto que la sociedad contribuye a la supervivencia de la empresa, pero es la contabilidad la que la determina. Es la dura realidad**.

Cuando yo era profesor en una escuela de negocios, aportaba un beneficio a la sociedad (¡eso creo!), aunque mi remuneración financiera no lo reflejara, era muy baja. Pero yo obtenía remuneración no financiera elevada, en la forma de satisfacción personal. **Pero una vez mi esposa trató de pagar en el supermercado con mi satisfacción personal, y no se la aceptaron. Solo efectivo o tarjeta de crédito.** Tuve que buscar un trabajo más cónsono con la realidad del (super) mercado.

Queremos que la empresa tome en cuenta su impacto sobre la sociedad y el medioambiente, pero la tiranía de la contabilidad existe, no la podemos ignorar. Tenemos un supuesto pernicioso, pero es la realidad. ¿Podemos cambiar esta realidad? ¿Qué podemos hacer? La solución simple, pero casi imposible en la práctica, sería valorar los activos y pasivos, ingresos y gastos, no al costo de adquisición o al valor de mercado, sino al costo y beneficio para la sociedad, al valor para ella. Utópico, pero marca la dirección.

En algunos casos la valoración contable y la valoración para la sociedad son semejantes, y son los casos fáciles de justificar de las prácticas responsables (ahorro de agua y energía, reciclaje, etc.). **En buena parte el argumento empresarial (*business case*) que se hace para la sostenibilidad ambiental y social se basa en apelar al impacto contable, a mediano o largo plazo de las prácticas responsables**, como, por ejemplo, aumentos en la productividad laboral, captura de mercados responsables, mejores precios, etc. Hemos descrito esto ampliamente en el capítulo 10 de mi libro (con Estrella Peinado y otros) *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina: Manual de Gestión*, y lo hemos comentado en otros capítulos sobre la importancia de no poner toda la estrategia en lo que se "puede contar" (ver el capítulo III.4 en mi libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*: *No todo lo que se puede contar cuenta, ni todo lo que cuenta se puede contar*).

Claro está que todo esto depende de la reacción de los mismos mercados, de que "valoren" las prácticas responsables. Y esto es una de las posibles soluciones al problema: si la contabilidad no cambia, **que sea el mercado el que le dé mayor valor contable a las prácticas responsables. Esta es fundamentalmente la estrategia actual de promoción de la sostenibilidad.**

Parte de esta estrategia está en el margen de maniobra que otorgan las reglas actuales de contabilidad y la legislación, de que basta mantener el capital en positivo, de que no es obligatorio maximizarlo. De allí que la dirigencia empresarial pueda "invertir" ahora en responsabilidad, a la espera de beneficios o reducción de costos en el futuro. Muchos dirigentes, en particular los que también son dueños de las empresas, adoptan esta estrategia**. Pero sus enemigos son los mercados que les proporcionan los recursos financieros para hacer las inversiones y que exigen valoración contable, tangible.**

Son muy pocas las empresas que pueden competir en los actuales mercados con base en capital de los dueños. Necesitan financiamiento externo, el cual, especialmente el de capital, viene con la preferencia de que mejor es el dinero ahora que más tarde. Todo ser humano, unos más que otros, tiene una preferencia por el consumo actual sobre el diferido. Todos preferimos un dólar hoy a uno en un año, y a veces hasta más que $2 en un año (dependiendo de la incertidumbre de obtenerlo y del poder adquisitivo que tenga en ese entonces). **La reglas de juego y la naturaleza humana conspiran contra actuar para el futuro**.

La segunda estrategia es la más difícil: acercar la valoración de activos y pasivos, ingresos y gastos, al valor que tienen para la sociedad. Un ejemplo paradigmático en esa dirección lo constituye la valoración de las emisiones de gases de efecto invernadero, el

llamado "precio del carbón", por el principal gas, el dióxido de carbono (trataré de mantener la discusión muy simplificada). La gran mayoría de las actividades del ser humano y de las empresas emiten dióxido de carbono, que, según la ciencia actual, contribuye al calentamiento global, con grandes costos futuros para la humanidad.

Sin embargo, estos costos para la humanidad no están contabilizados a su valor en los balances contables, de allí que las empresas no tienen incentivos para reducirlos. Una primera estrategia es medirlos y ponerles limitaciones, en forma de cuotas de emisión para cada empresa. Quien necesite emitir más de su cuota puede ir al "mercado de carbono" y comprar cuotas no usadas a otros. Pero ello no resuelve el problema, y los incentivos no son los más apropiados. Una estrategia más efectiva sería ponerle un precio a cada tonelada de carbono emitido, según el daño estimado vía calentamiento global. Así, la energía generada con base en petróleo sería más cara que la producida con gas, que sería más cara que la hidroeléctrica o la eólica o la solar. Ello llevaría a una transición gradual de los hidrocarburos a la energía renovable.

El problema es que la implementación de esta estrategia lleva a un encarecimiento de los hidrocarburos, con serias consecuencias para la actividad económica, de la cual dependen. Pero hay estrategias de implementación paulatina y considerada, como lo ha demostrado Canadá (donde los ingresos extraordinarios del gobierno por este concepto pueden ser usados para compensar las distorsiones a corto plazo). Pero es extraordinariamente complejo y políticamente muy costoso. Sin embargo, es un excelente ejemplo del cambio de valoración de un insumo de su valor contable al valor para la sociedad.

Estos cambios en la valoración son semejantes a los que se hacen para convertir la evaluación financiera de proyectos de inversión a evaluación económica o social, donde se corrigen por transferencias y distorsiones en los valores de mercado (financieros), que muchas veces no reflejan los valores para la sociedad. Por ejemplo, desde el punto de vista netamente financiero, los accidentes evitados en la construcción de una carretera más segura no se cuentan. Sin embargo, en la evaluación económica y social se contabilizan como beneficios el valor (controversial) de las vidas salvadas y los accidentes no ocurridos. No obstante, en el caso de estas evaluaciones, las correcciones que se suelen hacer son muy limitadas.

Otro ejemplo más dramático lo constituye la **valoración del capital humano de la empresa y su valor intelectual**. De acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, el personal está valorado, cuando mucho, al valor que costó adquirirlo y desarrollarlo (gastos de contratación, entrenamiento, etc.), y muchas veces ni siquiera está, ya que se suelen considerar gastos de periodo y no inversiones, y van directamente al estado de ganancias y pérdidas. Y esta valoración es cada vez más importante, ya que la mayor parte del valor de la empresa son sus empleados y sus conocimientos, o sea, el potencial de contribuir a sus ganancias futuras.

Y es cada día más importante, en la medida que las empresas van dependiendo más del capital humano que del físico. ¿Cuáles son los principales activos de Apple o de Google o de una universidad? (sin negar el valor de la reputación). Pero si no figuran entre los activos de la empresa, esos conocimientos se pueden destruir a través de malas prácticas de recursos humanos, incluyendo la depreciación de ese capital (que no se contabiliza) y el despido, sin que ello tenga consecuencias contables a corto plazo, pero que sabemos que destruyen el valor de la empresa a mediano y largo plazo. **Esta discrepancia entre contabilidad y sostenibilidad lleva a decisiones perversas para el valor de la empresa**. Ver el capítulo IV.9 en mi libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*: *Capital humano: ¿Está en el capital de la empresa?,* sobre los incentivos de la contabilidad para la destrucción del capital humano.

Aun cuando tuviéramos la capacidad de darle valor social a todos los ingresos y gastos, activos y pasivos, nos quedaría el importante aspecto de la determinación de impacto de las actividades de la empresa: ¿cuánto del impacto sobre la sociedad es atribuible a la empresa? Es imposible determinar el impacto global sobre toda la cadena de valor, y habría que circunscribirlo a los impactos que podríamos llamar materiales (es lo que diversas empresa ya hacen con determinados impactos y algunos proveedores).

En la contabilidad tradicional ya existe el denominado principio de materialidad, a través del cual solo se contabiliza lo que de verdad cuenta o que puede cambiar los resultados. En la contabilidad de la sostenibilidad sería lo mismo, pero es mucho más complejo. ¿Quién determina lo que tiene un impacto material sobre la empresa y cuál es su atribución? **No es lo mismo la determinación de simples prioridades, de la materialidad, para escribir un informe cualitativo de sostenibilidad, que el determinar el impacto cuantitativo, expresado en valores monetarios, de las actividades de la empresa sobre la sociedad**.

Algunas empresas ya han comenzado a hacerlo para algunas actividades. Por ejemplo, Puma, la empresa de artículos deportivos, publicó su Estado de Ganancias y Pérdidas Ambientales 2010, en el cual analiza el costo ambiental de sus actividades, incluyendo su cadena de valor. Valora el costo de emisiones, uso de la tierra y el agua, contaminación y desechos. Es un ejercicio muy laudable, y el informe es altamente recomendado para entender la problemática que hemos descrito. El costo total de su impacto se estima en 145 millones de euros. Por fortuna (o por casualidad) el número fue modesto. ¿Pero qué pasará cuando el número sea significativo? ¿Compensarán a la sociedad por ese costo?

Y en cierta forma esta es la dirección que está tomando el ***Framework Outline*** producido por el *International Integrated Reporting Committee* (**IIRC**), institución encargada de producir los principios para el reporte integrado. Y es lo que propusimos en el capítulo *Etapas en los informes de sostenibilidad: Hacia el informe integrado,* como la última etapa de los reportes integrados (ver el capítulo III.8 en mi libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*). Pero esto da para otro extenso artículo.

La solución intermedia a esta problemática, y esperamos que solo sea temporal, fue la creación del concepto de la Triple Cuenta de Resultados. Con ello se pretendía llamar la atención hacia la idea de que la empresa tenía tres cuentas de resultados que atender, la financiera (cuantificada monetariamente) y la social y la ambiental (descritas en forma cualitativa y cuantificadas, en algunos casos, en unidades no monetarias). Dicha solución cumplió el objetivo de llamar la atención, pero también abrió, y mantiene abierta, la puerta para la desintegración de los resultados y en cierta forma dar legitimidad a la idea de que lo social y lo ambiental no se mezclan con lo financiero, y que no hay manera de valorarlos de manera compatible. **En cierta forma podríamos decir que la Triple Cuenta de Resultados ha sido un enemigo de la integración de resultados, ya que nos hace pensar en tres cosas separadas, cuando debemos pensar y actuar en una sola cuenta de resultados**. **La Triple Cuenta de Resultados debe pasar a la historia, y mientras más pronto, mejor, pues está siendo perniciosa.**

Esta discusión no ha pretendido resolver el problema existencial de la sostenibilidad, sino solo ilustrar la problemática, y en particular mostrar cómo algunas reglas de juego de la sociedad se oponen a su propio progreso. Pedimos que las empresas vean a la sociedad como su sujeto, pero seguimos con un sistema contable y legal que prácticamente se opone a ello. **Ahora nos quejamos de que la visión de la empresa no debería ser la maximización de valor para los accionistas, sino el valor para la sociedad, pero es la misma sociedad (o gran parte de ella) la que exige la rentabilidad, de acuerdo con una definición muy estrecha.**

Pasará mucho tiempo antes de que ello ocurra, a lo mejor en la segunda mitad del siglo XXI, después de una gran crisis social y ambiental. Mientras tanto, sigamos exigiendo progreso en las prácticas empresariales, regulaciones gubernamentales y en la reacción de la sociedad, favoreciendo a las empresas responsables y castigando a las no responsables. Es así que la sociedad puede hacer internalizar los costos a las empresas.

Contabilidad y sostenibilidad: ¿amigos o enemigos? Debemos hacerlas compatibles.

Posdata: El nuevo Presidente del Consejo Mundial Empresarial de Desarrollo Sostenible, Peter Bakker, en su discurso del 2 de octubre del 2012, en la undécima reunión anual en Portugal, resume perfectamente el contenido de mis dos capítulos: *"Déjenme explicarles lo que es un capitalista: es alguien que optimiza el rendimiento del capital utilizado. El error del modelo económico actual es que se centra exclusivamente en la optimización de la rentabilidad del capital financiero. Tenemos que añadir dos elementos más del capital: el capital natural o ambiental y el capital social, y decirles a los capitalistas que trabajen en optimizar esto"*.

Pero no debemos añadirle dos más, sino integrarlos en uno solo; de lo contrario, siempre tendremos el "trilema" de la importancia relativa de cada uno de los tres capitales. Es muy difícil, pero marca la dirección que se debe seguir.

III.3. ¿Cuál es el argumento empresarial de la RSE?

A finales del 2012, José Ángel Moreno Izquierdo publicó un muy completo artículo, "El retorno de la ética: sobre las limitaciones del business case de la RSE", en el Diario Responsable (13 de noviembre del 2012), en el que analiza el poco impacto de la RSE en función del modelo dominante del "*business case*" (argumento empresarial), y se une a las voces recientes que abogan por el "*moral case*", un regreso a la promoción de la RSE en bases éticas y morales. Presenta una discusión razonada de las limitaciones del argumento empresarial y, por ende, de la necesidad de enfatizar la ética.

En este capítulo comentaré por qué el argumento empresarial ha sido mal usado, y presentaré mis argumentos para defender que no solo tiene vigencia sino que es indispensable. Todo esto sabiendo que debe ser fundamentado en una mayor base ética y moral, en un menor egoísmo y egocentrismo en la empresa. Esta segunda parte de su artículo no la comento, **estoy totalmente de acuerdo**.

Moreno Izquierdo (JAMI) analiza **cuatro limitaciones** del argumento empresarial, que son válidas pero que creo que requieren algunas puntualizaciones y adiciones (ver también nota al final del capítulo[2]):

La comparación de los rendimientos en el mercado de valores de empresas incluidas en índices de sostenibilidad, en comparación con otras empresas[3]. La evidencia empírica, como muy bien reporta, no es concluyente en el sentido de que rinden más. Yo añado las razones por el fracaso de los resultados empíricos:

Porque los criterios para la inclusión en índices de sostenibilidad son muy variadas, y en algunos casos ofrecen muchas dudas sobre si representan la responsabilidad de la empresa. El índice más usado en estos análisis es el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), que es un "*best in class index*", o sea que incluye las mejores empresas dentro de un sector. Si todas son regulares o malas, igual hay 10-15 incluidas en el índice. En algunas versiones del índice están empresas como British Tobacco; estuvo British Petroleum, y ahora no están ni Coca–Cola, ni IBM ni Telefónica.

Porque usan muchos criterios comunes a todas las empresas, independientemente del tipo de empresa y el mercado en que opera. Una generalización contraproducente.
Porque el período en que se suelen hacer los análisis (*boom*, recesión, estabilidad) afecta la forma como el mercado aprecia la responsabilidad empresarial. Con una buena selección de períodos y de índices se puede demostrar casi lo que se quiere.
Porque este tipo de análisis solo se puede hacer con las cerca del millar de empresas incluidas en índices de sostenibilidad, que cotizan en bolsa, y no para las decenas de

2 Para mayores detalles sobre el argumento empresarial ver mi capítulo 10, "La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa", en el libro *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión*.
3 Para un análisis de los índices de sostenibilidad, ver mi artículo "¿Para qué sirven los índices de sostenibilidad?", reproducido como capítulo V.11 en el libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*.

millones que no lo hacen (de los países de habla hispana, en el DJSI Global solo hay 17 de España, 9 de Brasil y 4 de Colombia).

La comparación del rendimiento entre carteras de inversión construidas usando criterios de responsabilidad versus criterios tradicionales. Repasa la evidencia y comenta que las comparaciones no son concluyentes a favor de las carteras responsables, de allí que no se puede afirmar que producen rendimientos fuera de lo normal.

Aunque la definición de responsabilidad suele ser más rigurosa y acotada, los argumentos para los resultados son los mismos que para el caso anterior.
Porque esto, en todo caso, solo sería relevante para los varios miles de empresas que son analizadas por los fondos especializados.

El análisis de correlación entre responsabilidad y rendimiento financiero, usando cifras para muchas empresas, no llega tampoco a conclusiones firmes. A veces es positiva, otras negativa, y en ocasiones es inexistente. Puntualiza muy bien los problemas metodológicos. Sin entrar en mayores discusiones, que se salen del carácter resumido de este capítulo, yo añado:

La dificultad de representar la "responsabilidad" en un número para poder hacer el análisis estadístico. Cada estudio usa una definición diferente de la variable independiente de responsabilidad para explicar los rendimientos financieros. La definición de estos últimos es un poco más sencilla, pero también muy limitada. Se suelen usar valores contables, que, como sabemos, tienen dificultad en reflejar el valor de la empresa y que no suelen incluir el impacto de las prácticas responsables.

El problema de la causalidad: ¿son las empresas más rentables porque son responsables o son responsables porque son más rentables? Mi respuesta: **ambas están correlacionadas con una tercera variable: calidad de gestión. Empresas bien gestionadas son rentables… y responsables.**

Las opiniones de los ejecutivos, que suelen ser favorables hacia el impacto de prácticas responsables, fundamentalmente en función de la mejora en la reputación de la empresa.

Yo añado dos comentarios:

Estas opiniones suelen ser para la galería, y lo dirán aunque no lo crean. La respuesta positiva del Presidente a estas preguntas es parte de la campaña de realzar la reputación. Y lo más importante, están hablando de UNA empresa, la suya, y no de generalizaciones, como los otros tres argumentos precedentes.

Es importante analizar qué hay detrás de cada uno de estos argumentos, para determinar el efecto del argumento empresarial. Hay que notar que tres de los argumentos se refieren a la falta de **confirmaciones estadísticas** entre la responsabilidad y la rentabilidad. Los dos primeros actúan mediante **el mecanismo de transmisión de los precios en las bolsas**

de valores, a través de las recomendaciones de los analistas financieros y las correspondientes acciones de los accionistas. Si estos grupos no responden, como suele ser el caso, la responsabilidad con dificultad se traducirá en rentabilidad bursátil (ver la gráfica que ilustra este capítulo, que, a propósito, tiene los engranajes desengranados). **Lamentablemente, estamos en un círculo vicioso: no pujan por las empresas responsables porque no se ha demostrado que tendrán más rentabilidad, y no tienen más rentabilidad porque no pujan por el precio**.

Entonces, el problema no es que el argumento empresarial no funcione, sino que para funcionar requiere que el mecanismo de transmisión funcione. Es importante hacer el diagnóstico correcto para poder atacar el problema. **Las empresas responsables deben dar más información confiable, procesada, lista para el consumo de los analistas financieros e inversionistas sobre su responsabilidad, y acerca de cómo creen que reducirá riesgos y mejorará rendimientos**[4]**. Y la industria de la Inversión Socialmente Responsable debe educarlos en los impactos de la responsabilidad, a largo plazo, en la sostenibilidad financiera de la empresa**[5]**.**

El tercero de los argumentos se refiere al efecto de la responsabilidad sobre los resultados financieros de las empresas**, a nivel agregado**, correlacionando la responsabilidad de centenares de empresas con sus resultados financieros. No hay consenso sobre qué es la responsabilidad social de la empresa y, muchísimo menos, cómo asignarle un único valor numérico, que se pueda meter en un análisis estadístico. ¿Qué es lo relevante, importante, para esta empresa en particular? ¿Se puede tener una **cuantificación de la responsabilidad** que se aplica a los centenares de empresas que forman parte del análisis de regresión?

Los tres primeros argumentos fallan en demostrar las ventajas de la responsabilidad, en gran medida por problemas metodológicos que no han sido resueltos y son muy difíciles, si no imposibles, de resolver de manera convincente. No constituyen una demostración de la falla del argumento empresarial. **Digamos que con estos argumentos no se ha probado el argumento empresarial. Tampoco se ha negado**. **El análisis estadístico a nivel colectivo no es adecuado para probar o negar el argumento empresarial**. Y el problema es el círculo vicioso mencionado.

El cuarto argumento es de otra índole, es la **opinión** de los ejecutivos de empresas, que si fuera bien manejada, con honestidad, profundidad y transparencia, podría tener el impacto esperado.

Mi argumento empresarial es que este es dependiente del contexto en que opera la empresa, interna y externamente. Parafraseando a Ortega y Gasset: El argumento empresarial es el argumento empresarial y sus circunstancias. **El argumento empresarial se debe hacer a nivel de empresa.**

A nivel agregado es muy complicado hacerlo, tanto a favor como en contra.

4 Ver el capítulo V.6: "¿Se usa información sobre RSE en las decisiones de inversión?".
5 Ver el capítulo V.4: "Profundizar la Inversión Socialmente Responsable en España".

A nivel de empresa individual podemos determinar qué *stakeholders* reaccionan, que sean capaces de tener impacto, y podremos tomar medidas puntuales, enfocadas, para atender ese "mercado". Podemos, con no pocas dificultades, analizar cómo reaccionan y que impacto tienen, si lo tienen, sobre nuestros ingresos y egresos, presentes y futuros, tangibles o intangibles. Si para mi PyME lo más importante son mis empleados, me concentraré en ello y me importará poco el cambio climático. Y bien manejado puede llevar a mejores resultados financieros. Si en mi zona de influencia hay violencia, me preocuparé de hacer

alianzas con la comunidad para mejorar la logística y productividad de mis empleados, y me importarán menos los informes de sostenibilidad de acuerdo con los principios GRI. Y esto puede llevar a mejores resultados financieros.

Y ni qué hablar del argumento empresarial más simple, que es de la ecoeficiencia: el menor consumo de recursos, como energía, agua y otras materia primas, el re-uso de materiales a través del reciclaje, la reducción de empaques, entre muchas otras medidas. Pero estos son argumentos en el ámbito de la empresa, no de un colectivo.

El argumento empresarial sólo deja de tener validez si todos los *stakeholders* no se enteran o no les importan las prácticas responsables o no actúan en consonancia. Aun cuando hay casos así, todas las empresas enfrentan algún *stakeholder* que sí se entera, que sí le importa y que sí actúa. **Y este es el argumento empresarial**.

Lamentablemente, los sesgos educativos de los ejecutivos (teoría de la empresa: deben ganar mucho dinero), los sesgos de la mayoría de los incentivos (bonificaciones con base en indicadores de volumen o beneficios), la feroz competencia (el análisis economicista de la responsabilidad suele hacerse a corto plazo y sobre valores tangibles), hacen que la utilización del argumento empresarial continúe siendo necesaria, por desgracia indispensable, para que los ejecutivos participen o por lo menos que no saboteen los esfuerzos de los convencidos. Estos sesgos les hacen ver con claridad los costos, que suelen ser tangibles y a corto plazo, pero no los beneficios, que pueden ser intangibles y a largo plazo.

Son muy pocas las empresas que son responsables solo porque es ética y moralmente lo correcto. Las hay. Pero para la gran mayoría, el argumento empresarial, a nivel de empresa, es todavía necesario. Ojalá que solo lo fuera como refuerzo del argumento moral.

Es muy cierto que el argumento empresarial de la responsabilidad no ha calado, pero las preguntas relevantes son: ¿Es que no es válido o que no lo hemos sabido usar? ¿No será que hemos usado argumentos colectivos, cuando los correctos son los individuales? ¿Con qué sustituimos o complementamos este argumento? ¿Solo con el argumento moral?

¿Es importante el argumento ético y moral? **Absolutamente.** ¿Está agotado el argumento empresarial de la RSE? **NO.** No ha llegado la hora de abandonar el argumento empresarial. **Ha llegado la hora de individualizarlo a la realidad de cada empresa, de cada entorno, sin generalizaciones**.

III.4. ¿Es la RSE femenina? Con Helena Ancos

No, no es cuestión de gramática. En este capítulo nos preguntamos si desde el punto de vista de la gestión, la RSE es femenina[6].

Las relativas capacidades de la mujer y el hombre para llevar a cabo ciertas actividades han sido objeto de discusión desde Adán y Eva (o antes). Con la reducción de las barreras institucionales, culturales y emocionales, se ha ido demostrando que si bien la mujer tiene características que la hacen más adecuada para algunas labores, las diferencias han ido disminuyendo. En una conferencia en enero del 2005, el entonces presidente de Harvard, Larry Summers, expresó dudas sobre la capacidad de la mujer para la ciencia, insinuando que la escasez de profesores e investigadores del sexo femenino podría estar justificada por la falta de talento. Se creó una gran controversia, que lo obligó a renunciar. Los(as) críticos(as) pensaban que el problema no era de género sino de las barreras artificiales de la sociedad, más que las naturales, y ello era sobre lo que había que actuar.

Aunque es solo anecdótico, vale la pena mencionar el debate reciente suscitado en España por el uso del lenguaje. Algunos alegan que el lenguaje mismo, sesgado a favor del masculino, ha dado lugar a discriminación contra la mujer y proponen cambiar palabras y usos para hacerlos más inclusivos. Los defensores del lenguaje tradicional alegan que el lenguaje no tiene la culpa del problema, que siempre se ha sobrentendido que, por el contexto, "hombre" se refiere a "ser humano" o que "presidente" no tiene género, y que el lenguaje inclusivo podría ser engorroso ("Bienvenidos todas y todos", "¡Niños y niñas, portaos bien!", etc.). Es posible que ambos tengan algo de razón, pero lo más importante es eliminar todos los obstáculos que impiden una plena participación de todas las personas.

Se ha sugerido la existencia de cualidades intrínsecas a cada sexo, que en general nos hacen distintos y complementarios en nuestra forma de sentir, de percibir y de transmitir. Los hombres son de Marte y las mujeres de Venus, como decía John Gray en un relato algo caricaturesco no exento de verdad. Sin embargo, el mundo empresarial ha renegado hasta ahora de lo que nos une, viendo nuestras diferencias más como una barrera infranqueable que como una vía de enriquecimiento y cooperación.

Al ser humano, mujeres y hombres, nos cuesta aceptar las diferencias, al ser que es distinto a nosotros; somos acomodaticios y cerramos los ojos ante otras realidades que deberían constituir un estímulo continuo. Esta falla en nuestra educación y capacidad cognitiva nos limita a ambos sexos por igual en el ámbito empresarial. A unas, porque vencidas por las dificultades, nos resignan en muchas ocasiones a una posición que no debe ser la nuestra, y a otros, porque erigimos de forma sinuosa pero sin pausa barreras estructurales, que limitan a nuestras madres, mujeres, hermanas, y que condicionan a nuestras hijas.

6 Este capítulo apareció publicado en dos partes en los respectivos blogs de Helena Ancos y de Antonio Vives.

Pues bien, hablar de mujer y RSE es:

- Poner en valor la femineidad, aplicada a los factores sociales, cognitivos y emocionales que influyen en las relaciones interpersonales y en la gestión de la empresa.
- Y, por otro lado, tener en cuenta el elemento estructural del papel de la mujer en la sociedad, para ir derribando las barreras de género.

Muchos de los comentarios que siguen son el resultado de observaciones causales y no de investigaciones científicas, lo que excedería de nuestro propósito. Aun así, hemos buscado evidencias de estudios serios para llamar la atención sobre el tema. Una reciente publicación, *Mujer y RSE*, relativamente poco conocida[7], hizo un análisis del tema, que recomendamos consultar. Resulta lamentable que en el libro no participa ningún hombre como expositor. Todavía hay barreras culturales en ambos sentidos.

Pero, ¿qué es esto del lado femenino? Aunque nuestra discusión puede carecer de rigor, generalmente se acepta que las mujeres suelen albergar sentimientos de comprensión, de compasión, de introspección, son más capaces de tolerar la ambigüedad, suelen tener una visión a más largo plazo, más paciencia, más perseverancia. Son más proclives a cuidar, educar, nutrir, cultivar con sentido a largo plazo. Por el contrario, los hombres suelen (o pretenden) ser más racionales, menos emocionales, en busca de la satisfacción a corto plazo, y prefieren la certidumbre. Esto no quiere decir que no haya hombres con espíritu de colaboración, intuitivos, o mujeres poco emocionales y competitivas.

Estas diferentes características parecen hacer a la mujer un ideal para manejar los temas de responsabilidad empresarial, donde se requiere la consideración de un entorno que excede las paredes de la empresa y de un período de tiempo que excede el período contable, donde los costos pueden ser tangibles y a corto plazo, y los beneficios intangibles y a largo plazo. La RSE necesita de comprensión, compasión, paciencia. Pero la obtención de beneficios en un mundo competitivo requiere de racionalidad, ambición, espíritu guerrero, competitivo, el logro de objetivos a corto plazo.

Como expresa muy bien Tania Ellis, en su post en *The Guardian*, "*La conjunción de valor económico y valor social requiere de la combinación de valores "femeninos" y "masculinos", con, entre otras cosas, espíritu competitivo, pensamiento lineal y racional, por una parte, y cooperación, visión holística y pensamiento intuitivo, por otra*"[8].

Esta diferente idiosincrasia se manifiesta en la gestión y en la visión empresarial. Una reciente investigación de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, sobre la filantropía y la estructura organizacional, reveló que cuantas más mujeres hay en altos

7 *Mujer y RSE*, organizado por CapacitaRSE y publicado como un ibook (libro electrónico en itunes).
8 *Sustainability leadership requires a combination of masculine and feminine values*, Tania Ellis, blog en *The Guardian*, 5 de julio del 2011.

cargos, mayor es la participación de la empresa en actividades filantrópicas[9]. Esto no debe interpretarse en el sentido de que se dedican recursos a filantropía, en vez de a las demás actividades de responsabilidad empresarial, sino que presumiblemente se debe a que las mujeres inducen una mayor sensibilidad de la empresa a la problemática social.

Tampoco se trata de tener una mujer en el Consejo Directivo de forma simbólica, para poder defenderse de acusaciones de discriminación. En un estudio sobre la masa crítica de mujeres necesarias en los consejos en 320 empresas noruegas (donde sí hay mujeres en los consejos), se encontró que su impacto se empieza a sentir a partir de tres miembros mujeres[10].

En el mismo sentido, varios estudios revelan[11] que las empresas con paridad de género tienen un beneficio operativo mayor que aquellas con predominio de hombres. Si bien es cierto que estos informes no demuestran una relación de causalidad entre el desempeño financiero y el porcentaje de mujeres, apuntan en la dirección de un *business case* para una mayor participación de la mujer en órganos directivos y de gestión dentro de la empresa.

Y aunque solo tenemos información circunstancial, basada en asistencia a decenas de conferencias y eventos sobre RSE, la conclusión es que la mayoría de los participantes son mujeres, pero, lamentablemente, la mayor parte de los ponentes siguen siendo hombres. Lo mismo sucede en los cursos. La mayoría de las mujeres participantes suelen ser más jóvenes que los hombres, lo que augura que en la siguiente generación de ponentes pueden llegar a ser mayoría. Es notorio el interés que han despertado estos temas dentro de la juventud, pero especialmente entre las mujeres.

Este fenómeno también se observa dentro de las empresas, donde la mayoría de los empleados en los departamentos o unidades de RSE son mujeres, pero los directores de esas unidades y sus jefes, incluyendo los consejos directivos, suelen ser hombres. ¿A qué se puede deber esto? Una hipótesis es que cada uno de esos cargos requiere de ciertas características personales, y que las mujeres se adaptan más a las disciplinas "blandas", como sugería Larry Summers. Una hipótesis alternativa es que la discriminación continúa, que se aprecian los talentos de las mujeres compatibles con la responsabilidad, pero no les confían la responsabilidad de tomar e implementar decisiones. Una mujer llegó a decirnos, a uno de nosotros, que esos puestos eran ideales para las "sobrinas de los gerentes", lo que confirmaría la hipótesis de la discriminación.

Como dice Elaine Cohen (prolífica blogera: CSR Reporting Blog): "*Por supuesto que las mujeres pueden ser excelentes Chief Sustainability Officer, CSO. Las destrezas para el lider*

9 Gender and Corporate Social Responsibility: It's a Matter of Sustainability, Rachel Soares, Christopher Marquis y Matthew Lee. Catalyst, 2011.

10 Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass, Mariateresa Torchia, Andrea Calabrò y Morten Huse, Journal of Business Ethics (2011), 102: 299-317.

11 "Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver" (2007), McKinsey; 'Female leadership and firm profitability', Finnish Business and Policy Forum (EVA), 2007; 'The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface', Nielsen, Sabina y Morten Huse (2010); 'Why women mean business', A. Wittenberg-Cox and A. Maitland Deutsche Bank Research (2010), www.dbresearch.com.

azgo, como el saber escuchar, preocupación por los demás, colaboración, inclusión, apreciación y una mente analítica y creativa, siempre le darán una ventaja sobre los hombres. Lamentablemente esto no puede demostrarse, porque, con contadas excepciones, todos los CSO son hombres".

Posiblemente haya algo de cierto en ambas versiones: las mujeres escogen el tipo de trabajo porque les es más natural, y luego se refuerza el estereotipo y no las dejan salir del área. Ojalá hubiera un serio estudio sobre esto. Si alguien conoce uno, que nos lo haga saber.

De más está decir que ambos sexos se requieren para una gestión eficiente y efectiva de la empresa, y que se complementan. Pero la responsabilidad empresarial podría mejorar en forma significativa, y se lograría el balance necesario si hubiera más mujeres en posiciones de influencia, de toma de decisiones estratégicas, no solo en posiciones administrativas y de decisiones tácticas. La coautoría de este capítulo precisamente busca ser un ejemplo de esta colaboración.

Sin embargo, no con esto queremos decir que las mujeres solo pueden manejar temas "blandos". En una investigación sobre su capacidad de gestión de carteras de inversión, los resultados son también favorables a las mujeres[12]. El estudio encontró que las carteras gestionadas por mujeres obtuvieron mejores rendimientos ajustados al riesgo (un punto porcentual anual), superiores a las de los hombres, pues tienen menor volatilidad y transan menos. En términos de inversiones, las mujeres son más conservadoras, no se preocupan tanto por "ganarle al otro ahora", sino por obtener buenos rendimientos a largo plazo.

En marzo del 2012 se publicaron los resultados de un estudio, que parece muy confiable, sobre las características del liderazgo de ambos sexos, en un blog de la revista Harvard Business Review, "*Are women better leaders than men?*", por Jack Zenger y Joseph Folkman.

Basados en una evaluación de casi 7.300 personas, concluyen que, en efecto, a medida que se sube en la escala gerencial, la proporción de hombres aumenta, algo no novedoso. Los porcentajes en las tres primeras posiciones gerenciales de la tabla son 78%, 67% y 60%. Pero lo que sí es novedoso es que la efectividad en liderazgo de las mujeres es superior a la de los hombres, y a medida que se sube, la diferencia es mayor. Miden la efectividad en 16 características, que son cuantificadas en las evaluaciones de personal que hacen sus superiores, sus colegas y sus subordinados. La siguiente tabla reproduce parcialmente los índices de efectividad para las posiciones superiores. En las posiciones inferiores de supervisor de línea y de empleado, las diferencias también favorecen a la mujer, aunque con menos ventaja.

12 Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment, Brad M. Barber and Terrance Odean, *The Quarterly Journal of Economics,* febrero 2001. National Association of Investors Corporation "Women Investment Groups: On the Rise, Producing Winning Profits", 1999.

	Hombre	Mujer
Alta gerencia, Ejecutivos, Equipo gerencial senior	57.7	67.7
Reporta a alta gerencia, supervisa gerentes	48.9	56-2
Gerencia media	49.9	52.7

Fuente: Zenger Folkman, 2011

La tabla que sigue incluye los resultados por categoría de liderazgo. Los dos columnas numéricas indican el promedio para cada género sobre 100 puntos; claro está que tienen varianza, y por ello la tercera columna refleja la significancia estadística de la diferencia (a mayor número, mayor significancia). Puede observarse que la mujer sale mejor evaluada que el hombre en 15 de las 16 categorías, aunque las diferencias en las últimas seis puede que no sean estadísticamente significativas. Para los escépticos (algunos hombres), esto a lo mejor quiere decir que las mujeres son mejores en estimular evaluaciones positivas que los hombres. Pero aun si esto fuera parte de la explicación, querría decir que son mejores en lograr colaboración, lo que no es poca cosa.

Queremos llamar la atención sobre las categorías que tienen más relación con la responsabilidad social de la empresa, como lo son las de Integridad y honestidad, Desarrollo de personal, Inspiración y motivación, Relaciones y Colaboración y trabajo en equipo, donde las diferencias son significativas a favor de la mujer.

Es también destacable que en dos categorías tradicionalmente consideradas como de ventaja masculina, Iniciativa y Búsqueda de resultados, también las mujeres salen con mejores evaluaciones. Los hombres salen mejor solo en la categoría de Desarrollo de perspectiva estratégica.

En el informe de Hay Group, "Building the new Leader. Leadership 2030", se analizan los desafíos planteados por el nuevo contexto económico internacional para un liderazgo efectivo. Así, se identifican seis megatendencias (progresión de la globalización, cambio climático y escasez de recursos, cambio demográfico, convergencia tecnológica, individualización y pluralidad de valores, aumento de la digitalización), entendiéndolos como procesos de transformación a largo plazo con fuertes impactos a escala global. Pues bien, cada uno de estos problemas demanda un modelo particular de liderazgo, y su conjunción desemboca en un nuevo paradigma de líder, que poco tiene que ver con el modelo que hemos venido entendiendo hasta hoy. Destacaremos algunos de ellos.

En primer lugar, el crecimiento geométrico de la globalización implica un cambio continuo en los patrones de consumo; una mayor consideración de la diversidad de valores entre las naciones emergentes y los países desarrollados y los subdesarrollados; una mayor interconexión en líneas generales, que crea también mayor volatilidad y mayores

riesgos. En consecuencia, se necesitarán líderes con visión estratégica y mayores habilidades cognitivas. Los días de los líderes en lo alto de la cúpula de las organizaciones han pasado. Se necesitan ahora líderes más adaptables, flexibles, con sensibilidad cultural, que sepan gestionar la diversidad, que sepan colaborar y que tengan una visión técnica y contextual.

16 principales características que ejemplifican a los grandes líderes	Percentil medio Hombre	Percentil medio Mujer	Valor t
Iniciativa	48	56	-11,58
Auto-desarrollo	48	55	-9,45
Integridad y honestidad	48	55	-9,28
Enfoque en resultados	48	54	-8,84
Desarrolla a otros	48	54	-7,94
Inspira y motiva	49	54	-7,53
Construye relaciones	49	54	-7,15
Colaboración y trabajo en equipo	49	53	-6,14
Establece objetivos	49	53	-5,41
Lidera el cambio	49	53	-4,48
Resuelve problemas y analiza dilemas	50	52	-2,53
Comunica fuerte y frecuentemente	50	52	-2,47
Conecta al grupo con el mundo exterior	50	51	-0,78
Innova	50	51	-0,76
Capacidad técnica o profesional	50	51	-0,11
Perspectiva estratégica	51	49	2.79

Fuente: Zenger Folkman, 2011

Además, precisa el estudio, serán necesarios líderes que tengan la capacidad de liderar equipos diversos, que sepan promover la lealtad de los empleados en un nuevo marco, donde las relaciones empleado-jefe no son tan verticales.

Frente a los desafíos del cambio climático y la escasez de recursos, por ejemplo, los líderes deben saber gestionar los *trade-offs* entre las exigencias financieras, las derivadas de la responsabilidad social y la protección medioambiental. Deben actuar como agentes de cambio, promoviendo las prácticas responsables dentro y fuera de la organización y forjando soluciones colectivas, más que individuales.

La digitalización y la convergencia tecnológica no solo harán un mundo más transparente, donde la reputación será un valor en alza, sino que borrarán las fronteras entre la vida laboral y la privada. Se hará necesario un nuevo diseño de los objetivos de carrera de cada individuo, donde el equilibrio entre la vida personal y laboral, la capacidad de elección, la motivación, un compromiso basado en valores, ganen peso sobre factores tradicionales de empleabilidad y de carrera, como el dinero y la promoción laboral. La gestión por objetivos y la retención del talento serán clave.

En definitiva, los nuevos líderes necesitarán:

- competencias cognitivas
  - » como una mayor curiosidad y apertura intelectual
  - » junto con un pensamiento estratégico y contextual
- competencias emocionales
  - » mayor sensibilidad hacia la cuestión del género, y hacia culturas y aptitudes diversas
  - » mayores niveles de integridad y sinceridad en la gestión del negocio
- y competencias relacionales
  - » para la gestión de equipos diversos
  - » una mayor colaboración intergeneracional e interfuncional
  - » y el fomento de lealtad de los subordinados

Competencias todas ellas que parecen confluir con las conclusiones del estudio de Zenger y Folkman.

Pero visto esto, ¿cómo acercar posiciones? ¿Cómo reconciliar a los dos sexos en la empresa? ¿Acaso hay que recurrir a la feminización de lo masculino? ¿O a la masculinización de lo femenino? Las barreras estructurales son poderosas, pero no creemos que ni una ni otra de las anteriores alternativas funcionen; en la homogenización no se ganarían posiciones sino que se perderían el yin y el yang de los dos sexos.

Podemos apelar también a las cuotas de participación, u otras formas de discriminación positiva, y hemos de reconocerles sus logros, pero podemos ir más allá. El papel de los consejos de administración de las empresas es crítico, incorporando mujeres en sus órganos de dirección y gestión, y políticas de teletrabajo y flexibilidad horaria, creando programas de innovación, donde las mujeres puedan desarrollar sus propias iniciativas y su talento, y planes de carrera donde la maternidad o las obligaciones familiares con ascendentes no supongan una quiebra. La administración también ha de desempeñar su papel no solo con medidas legislativas que promuevan la igualdad sino enfatizando el juego de las compras públicas sostenibles en la promoción de la equidad de género.

Y una dimensión puramente relacional, ¿cómo conseguimos esa cooperación más allá de la competencia? ¿Esa comunicación interpersonal superadora de los mecanicismos y las inercias?

La psicología habla del círculo virtuoso de la confianza (o de cooperación, diríamos aquí). Se trata de un diagrama que muestra los tres motores de la conducta humana: hacer, pensar y sentir. Cada motor afecta al siguiente: lo que haces, modifica tu forma de pensar; lo que piensas, cambia progresivamente tus sentimientos, que a su vez te predisponen a hacer cosas diferentes de las que solíamos hacer. Para que ambos sexos modifiquen sus conductas, sus prejuicios mutuos, se rompan barreras y se acerquen posiciones, se debe cambiar el funcionamiento de uno de los tres motores… Si queremos aprender de nuestras diferencias, unos tendrán que apelar a las emociones; otras, a la acción. Y en todo caso, hacer explícitos esos meandros, esa comunicación subcutánea que a veces pasa inadvertida pero por la que discurren la mayor parte de las relaciones humanas.

Es un gran malgaste de recursos la subutilización del talento femenino, de modo especial en temas de responsabilidad social. Desde una visión macro y micro, hay decididamente un lugar para las mujeres en los puestos de alta dirección. **El estilo de liderazgo que garantiza una mejor eficiencia es el que se nutre de la empatía, la inteligencia emocional, que combina un razonamiento estratégico y racionalista con un espíritu de colaboración, el cual canaliza la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo.**

Pero también debemos recordar que **la disponibilidad de las mujeres para estos cargos está constreñida por las condiciones laborales, que deben hacerse más conducentes para su participación**. En particular es necesario compatibilizar este trabajo con las necesidades de la familia y el hogar, donde los hombres suelen tener menor ventaja comparativa y necesitan que esté presente la mujer. Pero como queda claro es las estadísticas anteriores, ello no quiere decir que deba haber división de labores.

¿Por qué no empezamos a trabajar juntos? ¿Por qué no damos más responsabilidad a las mujeres?

Como dice la feminista Jane Fonda: "***El siglo XXI es el momento en el cual la mujeres deben hacer oír sus voces, y los hombres, su corazón***".

III.5. Cuotas para las mujeres en los consejos de administración Con Helena Ancos

La Unión Europea está considerando una propuesta, impulsada por la comisionada Viviane Reding, para obligar a las empresas que cotizan en Bolsa a tener no menos del 40% de los puestos reservados para mujeres para el año 2020. En enero del 2012 el porcentaje es de solo el 13,7%. Algunos países de la Unión Europea, como España, Holanda, Francia e Italia, ya tienen cuotas. Noruega tiene una cuota del 40%, y su porcentaje en la realidad es superior (44%). Otros, como Gran Bretaña y Suecia, se oponen a la idea de cuotas. Los bancos de la mayoría de los países europeos tienen porcentajes relativamente bajos, como promedio de solo el 7%, y varían desde un máximo del 18,7% en Suecia hasta un mínimo de 1,9% en Portugal. España está por debajo del promedio, con un 6%.

¿Se deben imponer cuotas para la participación de mujeres en los consejos de administración? ¿Son efectivas?

Los dos autores de este capítulo tenemos posiciones diferentes.

Antonio Vives: NO, cuotas NO, apoyo SÍ.

Las cuotas, en casi todos los órdenes de la vida, han sido contraproducentes, se convierten en el fin cuando deberían ser un medio. Serían preferibles incentivos positivos, y no incentivos negativos (penas), que es como se está planteando. Las cuotas llevarán a que se promuevan algunas mujeres, no necesariamente competentes, que luego serán usadas para demostrar lo equivocado de las medidas y para denigrar a las demás mujeres competentes.

Las reglas del gobierno corporativo no están lo bastante desarrolladas como para impedir esto. Difícilmente pueden los accionistas elegir en forma directa a los miembros del consejo, y muchas veces son los mismos miembros los que seleccionan a los otros miembros. Muchas empresas, aun cotizando en Bolsa, tienen control familiar o de grupos de poder que determinan los miembros del consejo. De hecho, las cuotas impuestas a nivel del consejo harán poco o nada para elevar el porcentaje de mujeres en cargos directivos. Buscarán "paracaidistas" en el consejo para llenar la cuota. Hay que cambiar las reglas de selección de miembros del consejo, para permitir la elección directa por parte de los accionistas o grupos minoritarios.

¿Y no son las cuotas una discriminación en contra del grupo no incluido? Para evitar esta connotación a estas cuotas se les llama "discriminación positiva", justificada como manera de revertir tradiciones de discriminación negativa.

Y esta "discriminación" a través de cuotas puede causar resentimiento en los hombres miembros del consejo, pero lo que es aún peor, en las mujeres miembros, que se lo han ganado a pulso, sin necesidad de presiones numéricas externas. No podemos tener dos

categorías de mujeres, las que logran la posición por su cuenta y las que lo hacen gracias a cuotas.

Lo que hay que hacer es desarrollar el ecosistema de apoyo a las mujeres en cargos directivos, que les permita desarrollar la experiencia y cualificaciones necesarias, con medidas de educación y promoción, de tal manera que se agrande el *pool* sobre el cual se pueden contratar mujeres preparadas.

Precisamente, como decíamos en nuestro artículo sobre la Banca mencionado antes, la inclusión de mujeres en los consejos tiene beneficios. Lo que debemos hacer es mostrarlos para justificar la inclusión.

Es cierto que el *pool* de hombres en la gran mayoría de los casos es más grande, y a lo mejor no es porque sean más cualificados, es que forman parte del ecosistema de protección mutua, de amiguismo. A lo mejor cuando las mujeres lleguen a formar una masa crítica en la gerencia y en los consejos (como comentábamos en el capítulo anterior, "¿Es la RSE femenina?"), tendrán los recursos y la capacidad para apoyarse mutuamente. A lo mejor las mujeres deben intensificar el apoyo mutuo.

Mientras tanto, los gobiernos deberían invertir sus recursos en mejorar las reglas de gobernanza empresarial y en desarrollar el ecosistema de apoyo que aumente el número y cualificación de las mujeres para cargos directivos.

Helena Ancos: SÍ, las cuotas son necesarias.

Cuando se habla de discriminación de la mujer en el ámbito laboral, ya no se suele hacer referencia a la llamada discriminación positiva sino, de forma más amplia, al "techo de cristal".

La expresión "techo de cristal" fue acuñada por primera vez hacia 1979 por dos mujeres, Katherine Lawrence y Marianne Schreiber, empleadas de Hewlett-Packard, para aludir a un camino más o menos transparente y aparente de promoción laboral, hasta que llegados a un punto determinado, se tornaba en un rosario de obstáculos de diverso tipo, que impedían el acceso de una mujer a los puestos de alta dirección. Y cuando hablamos de obstáculos de diverso tipo, tenemos que ser conscientes de que *son múltiples*: no solo los hay legales, y más o menos explícitos, sino hábitos, creencias, procedimientos y relaciones de poder. Y probablemente estos últimos sean los más difíciles de combatir.

Siempre he defendido las políticas de cuotas por varias razones:

1. Porque las políticas voluntarias y de incentivos positivos se han demostrado ineficaces. En diez años de políticas de promoción en la UE, los empresarios no han apostado de forma firme por la incorporación de las mujeres a los puestos de trabajo, ni tampoco en políticas aceptables de conciliación. Las políticas de cuotas, con sus objeciones, han per-

mitido: 1º) crear debate y concienciación; 2º) aportar visibilidad a las mujeres en puestos clave, y 3º) porque, aunque de forma gradual y lenta, desde el anuncio de Viviane Reding es cuando se está prestando en algunos países mayor atención y aumentando las cuotas.

2. Porque la desigualdad crónica que vienen padeciendo las mujeres en el ámbito laboral, ya sea por sociedades machistas, modelos de conducta enquistados o por razones psicológicas, no puede corregirse únicamente con la aplicación de las normas existentes ni de incentivos, ni con la buena voluntad de los empresarios, sino que requiere de una intervención activa y contundente. Son tantas las resistencias y las barreras, que solo una labor "educativa" a largo plazo podría tener éxito.

Cuando se critica que las cuotas pueden ser discriminatorias para los hombres y para otras mujeres, se cae en un error de razonamiento. Nos fijamos en la desigualdad en un momento concreto, puntual (el de dos posibles candidatos a un puesto), y no que las medidas de acción positiva –*y no de discriminación positiva*, fijémonos de nuevo en la carga de género del lenguaje– enfrentan siempre situaciones de justicia individual con situaciones de justicia grupal o estructural, sencillamente porque no han existido de partida las mismas condiciones de igualdad o las mismas oportunidades para hombres y mujeres.

3. Y más importante, porque los argumentos empresariales para oponerse a la implantación obligatoria de las cuotas son erróneos.

- Dicen los empresarios que esta estrategia casa mal con las particularidades de cada sector y de cada empresa:
  ¿Acaso no hay mujeres preparadas en todos los ámbitos? ¿Por qué no les ofertan estos puestos? ¿Les han dado la oportunidad de que una masa crítica demuestre sus méritos?
- Dicen los empresarios que la coyuntura de crisis no aconseja hacer cambios drásticos: *entonces, ¿a qué esperan? Decía Covey: "si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, seguiremos consiguiendo lo que estamos consiguiendo". ¿No merecemos una oportunidad, un cambio radical?*
- Dicen que una estrategia única para todos va en contra de la libertad empresarial: En el siglo XXI se ha demostrado que no existe ya división entre lo público y lo privado. Los argumentos de políticas públicas –costes de inclusión laboral, de seguridad social, de educación, de innovación y competitividad– están íntimamente unidos al desempeño de todas y cada una de nuestras empresas. Otra cuestión es que seamos capaces de medirlos y "transversalizarlos" de forma eficaz.

Sin embargo, las políticas de cuotas también corren peligros. Una política de cuotas FORMAL y en manos de los hombres dirigentes y ejecutivos SEGUIRÁ SIENDO un mero SÍMBOLO, y a lo mejor, en vez de romper el techo, necesitemos construir la casa entera. Pero de nuevo, precisamente por ello, serán necesarios nuevos controles.

¿Y tú qué opinas?

Nuestra división ha sido claramente a lo largo de las líneas de género, pero estamos seguros de que hay mujeres que creen que las cuotas son contraproducentes y hombres que creen que es la mejor manera de lograr un balance.

Lo que sí queda claro de este capítulo, con dos autores, es que hombres y mujeres podemos y debemos colaborar, y ello nos hace más efectivos a ambos.

Posdata:

La propuesta de la comisionada Reding al parecer no contaba con el apoyo necesario de los países para convertirse en ley europea, por lo que se presentó para la aprobación de la Comisión Europea, que la aprobó el 14 de noviembre del 2012, como una directiva para grandes empresas que cotizan en las bolsas de valores. Como directiva no es vinculante para los países miembros de la Unión Europea.

III.6. ¿Los derechos humanos son una responsabilidad para la empresa?[13]

Introducción

La respuesta a esta pregunta depende de quién la responda. Los que trabajan en el tema de derechos humanos desde el sector público, dirán que es obvio de que sí. Los que laboran en las empresas, posiblemente digan que no. El problema es, en gran medida, de comunicación y falta de conocimiento del amplio espectro cubierto por los derechos humanos.

A los primeros les parece tan obvio, que piensan que no deben hacer esfuerzos para que las empresas los entiendan. Los que trabajan en las empresas ven continuamente noticias sobre "violaciones de derechos humanos", que en la inmensa mayoría de los casos involucran estados soberanos, o dictadores, o ejércitos irregulares, en países con conflictos. Es común leer que el tema está en la agenda de las discusiones de los ministros de Relaciones Exteriores (o de Estado) con los líderes de países en vías de desarrollo, como China y los de África. Les parece que es un asunto de gobiernos.

Los directivos de empresa se preguntan: ¿Qué tiene que ver esto con nosotros? Su percepción y conocimiento están altamente influenciados por los medios. Sin embargo, hay empresas que entienden a la perfección que los derechos humanos son su problema. Pero son una minoría, en general empresas en industrias extractivas (en especial hidrocarburos y minería) en países en vías de desarrollo, que realizan sus operaciones en zonas de conflicto y/o que tienen gran impacto en las comunidades, en particular en poblaciones desfavorecidas.

Pero esta es una visión muy estrecha de lo que son los "derechos humanos", generalmente reducida a temas como abuso de las fuerzas de seguridad privada, asesinatos, violaciones, tortura, desalojos involuntarios, etc. Esto es solo una pequeña parte de las violaciones de esos derechos, aunque la más visible. Si fuera solo eso, el problema estaría limitado a un grupo de empresas. Pero los "derechos humanos" son mucho más amplios y competen a todas las empresas. Pero tenemos un problema de información y de percepción.

Para aclarar estas confusiones, la ONU, a través de la Subcomisión de Derechos Humanos, trató de establecer unas normas que le asignaban obligaciones específicas a las empresas, cuando estas fueran ratificadas por los países. La subcomisión, integrada por representantes gubernamentales, consideró que era cuestión de imponer responsabilidades a las empresas. La propuesta contó con la férrea oposición de las organizaciones empresariales, alegando que se les atribuían responsabilidades que competían a los Estados. Esta visión prevaleció, las normas no fueron aprobadas y la subcomisión fue abolida. Pero el problema persistía: ¿quién tenía la responsabilidad?

13 Este capítulo se ha beneficiado por mi participación en el taller Business and Human Rights: What´s Next, liderado por Maria Prandi y organizado por la Escola de Cultura de Pau de la Universidad Autónoma de Barcelona y el ESADE, los días 16 y 17 de junio del 2011. Originalmente se publicó en el blog de Cumpetere, en cuatro partes.

En marzo del 2006 se creó el Consejo de Derechos Humanos. Antes, en el 2005, al disolverse la subcomisión, el Secretario General de la ONU creó la oficina de un Representante Especial del Secretario General, para analizar el problema y proponer soluciones. Había que sacar la búsqueda de la solución del plano puramente político.

Este representante fue el profesor John Ruggie, quien junto su equipo realizaron extensas consultas con todas las partes interesadas, en particular con el sector privado, y propusieron unos principios rectores, **de aplicación voluntaria**, con los cuales distinguían claramente lo que son responsabilidades de los gobiernos de lo que son responsabilidades de las empresas. Los principios se conocen por el nombre de sus ámbitos de actuación: **proteger, respetar y remediar**. En ellos se establecen las responsabilidades de los Estados en **proteger** los derechos humanos, las de las empresas de **respetarlos,** y de ambas partes, de establecer mecanismos para **remediar** las violaciones. En el caso de las empresas, que tengan esquemas para recoger las quejas y actuar sobre ellas, y en cuanto a los gobiernos, que dispongan de mecanismos legales que permitan investigar y resolver las violaciones.

Estos ***Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"*** fueron respaldados el 16 de junio del 2011 por el Consejo de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos. El sitio www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home contiene el texto de las guías y gran cantidad de documentos de base y de respaldo a su aplicación por parte de las empresas, así como accesos a los documentos legales sobre los derechos humanos.

Una importante contribución adicional de los principios rectores es que también clarifican el contexto de los "derechos humanos". De acuerdo con su definición, incorporan los derechos humanos internacionalmente reconocidos, que abarcan, **como mínimo**, los 30 derechos enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos (www.cinu.org.mx/onu/documentos/dudh.htm) y los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que se relaciona con los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

Aquí se incluyen como derechos humanos, por ejemplo, las convenciones fundamentales de la OIT referentes a no discriminación en el empleo, trabajo forzoso, trabajo infantil y libre asociación de los trabajadores. Como puede verse, es un tema que va más allá de la violencia en países en conflicto, y mucho más allá de las competencias de los gobiernos, para incluir también a la actividad empresarial.

Es de destacar, no obstante, que los derechos humanos particulares referidos en las guías solo son legalmente aplicables en los países que han ratificado los acuerdos correspondientes. Para poner solo algunos ejemplos, México, la India y Estados Unidos no han ratificado las convenciones de la OIT sobre trabajo infantil. Estados Unidos y China no han ratificado la correspondiente a la libre asociación de los trabajadores. Estados Unidos y muchos países árabes no han ratificado las referentes a discriminación en el empleo. China no ha ratificado las relacionadas con el trabajo forzado.

Ello no obsta para que las empresas, en especial las multinacionales, sujetas a presiones de sus *stakeholders* internacionales, vayan mucho más allá y cumplan con lo que consideren normas internacionales de conducta, independientemente de que sean ley nacional. También debe quedar claro que aunque los principios rectores son de aplicación voluntaria, ofrecen un excelente esquema para las empresas que quieren ser consideradas como responsables, y para que sus *stakeholders* tengan una guía para exigir cumplimiento. **Son voluntarios, por no pueden ser ignorados.**

Los principios rectores son un gran avance en este sentido y muestran claramente que los derechos humanos son una parte integral de la Responsabilidad Social de la Empresa.

Implicaciones para las empresas

A pesar del respaldo del consejo, integrado por representantes de 47 países, y del extenso proceso de consulta involucrado en su preparación, los principios rectores has recibido críticas, mayormente de las organizaciones de derechos humanos (por ejemplo, *Human Rights Watch* y *Amnistía Internacional*) y de algunos países (por ejemplo, Ecuador, producto de su larga disputa con algunas empresas petroleras), que alegan que los principios son muy débiles, que debieron ser de aplicación obligatoria. Para que ello fuera así, debieron haberse presentado con otro lenguaje, haber sido **aprobados** por la Asamblea General y después **ratificados** por los países. En la actual situación son guías de comportamiento, **respaldadas**, no aprobadas, por el consejo, no fueron sometidas a la Asamblea General, y no serán ratificadas por los países. El intento anterior de hacerlo así fracasó.

Esta percepción se corrobora al constatar que algunas organizaciones empresariales y empresas han expresado su respaldo al proceso y al resultado de unos principios-guías de aplicación voluntaria. Ambas reacciones son lo que cabría esperar de un proceso que comenzó con un intento de obligatoriedad y que fue rechazado por los grupos empresariales, y que termina con un proceso voluntario.

En el apoyo expresado en la carta conjunta de la Organización Internacional de Empleadores, la Cámara de Comercio Internacional y el Business and Industry Advisory Committee a la OCDE, es sumamente ilustrativo lo expresado en el siguiente párrafo (traducción y énfasis añadido por el suscrito):

Así, nuestras organizaciones respaldan enfáticamente la recomendación del RESG (Representante Especial del Secretario General), de un mecanismo de seguimiento basado en un esquema de multi-stakeholders, enfocada en el ***fortalecimiento institucional y el intercambio de información.*** *Este enfoque de multi-stakeholder permitirá mantener el involucramiento de las empresas en la implementación de los principios, al asegurar que* ***las empresas tienen el espacio y tiempo necesario*** *para aplicar los principios de tal manera que reflejen sus circunstancias particulares.*

También era de esperar esta reacción. Las empresas abogan por un intercambio de información y fortalecimiento de las instituciones, que en este campo pueden ser débiles, y por tiempo y espacio para adaptarlos a las circunstancias de cada empresa. Por definición, los principios no pueden aplicar en todos los casos, en todo momento, y debe entenderse que ni las empresas ni las instituciones estarían listas para implementarlo todo de inmediato. Esto no quiere decir que las empresas rechazan la aplicación de los principios, sino que piden hacerlo gradualmente.

Esta solución parece moverse hacia el pragmatismo. La clave estará ahora en los mecanismos de supervisión y seguimiento que las instituciones, en especial las dedicadas a los derechos humanos, hagan de las empresas. Como comentábamos en la parte anterior, estas instrucciones y *stakeholders* tienen ahora unos principios que pueden guiar esta supervisión, y las empresas saben lo que deberían hacer. Hay muchas menos excusas para esconderse detrás de la ignorancia. A lo mejor **no es ideal, pero es un gran progreso**. Estos principios también permitirán a los funcionarios, dentro de las empresas, encargados de los temas de RSE, tener buenos argumentos para obtener el apoyo de la alta gerencia y de los consejos de administración en la implementación de prácticas responsables.

Estos principios representan un movimiento de lo negativo, de "delatar y atemorizar", hacia uno positivo, de "conocer y demostrar". Una parte esencial de los principios lo constituye el proceso de verificación. Las empresas deberán demostrar que tienen políticas y procedimientos para analizar el impacto de sus actividades en los derechos humanos, y tomar las acciones pertinentes. Esto incluye:

- **Determinar** los impactos actuales y potenciales;
- **Integrar y actuar** con base en los resultados, y
- **Supervisar, controlar y comunicar** sobre cómo se están tomando en cuenta los impactos.

En la actualidad hay más de 80.000 empresas calificadas como transnacionales, pero de acuerdo con la lista del Business and Human Rights Resource Center, solo 271 empresas tienen políticas de derechos humanos. Hay mucho camino por recorrer, pero los principios muestran ese camino[14].

Al respaldar los principios en junio del 2011, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU creó un grupo de trabajo para promover su efectiva e integral diseminación e implementación.

Estos principios deben verse como el comienzo de un largo proceso, donde en forma progresiva se irán consolidando, y, como en otros casos, pueden llevar a legislaciones o regulaciones nacionales, coordinadas internacionalmente, por regiones (Europa, por ejemplo), o a nivel de países individuales. Los principios, que ahora podríamos llamar"*sof*

14 Blog de Marcy Murninghan, *Human Rights: A Moral and Material Business Concern*, del 30 de junio del 2011.

legislation", de aplicación voluntaria, eventualmente se pueden convertir en "*hard legislation*", como ha ocurrido con otros casos[15]. La opción de hacerlo ahora no fue factible.

De hecho, el equipo comisionó un estudio de las legislaciones nacionales en 39 países, a fin de determinar el respaldo que podían tener en legislaciones corporativas existentes (por ejemplo, en las de mercados de capitales y códigos de comercio), en cuanto a obligaciones de las empresas con la sociedad, responsabilidades de los directores, reportes e involucramiento de los *stakeholders*. Los resultados fueron muy poco halagadores. Las legislaciones nacionales prácticamente no cubren estos temas (ver el Addendum a los Principios Rectores).

¿Qué deben hacer las empresas?

De la discusión precedente debe haber quedado claro que las empresas tienen **parte de la responsabilidad** en el tema de derechos humanos, al emplear y al impactar sobre seres humanos a través de sus actividades. Sin embargo, su "protección, respeto y remedio" involucra a una multitud de actores, en especial a los gobiernos. De acuerdo con los principios rectores, las empresas tendrían responsabilidades concentradas en el **respeto** a los derechos humanos, en el ámbito de sus actividades, y tendrán responsabilidades de disponer de esquemas adecuados y tomar acciones para **remediar** cualesquiera violaciones de esos derechos en los que estén involucrados.

Una de las acciones más claras e inmediatas para las empresas, especialmente las multinacionales, está contenida en el principio guía No. 15, que establece que:

"Para cumplir con sus responsabilidades de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procesos adecuados a su tamaño y circunstancias, incluyendo:

a. Un compromiso formal de afrontar sus responsabilidades de respetar los derechos humanos;
b. Un proceso de diligencia debida en derechos humanos, para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre cómo consideran sus impactos en derechos humanos;
c. Procesos que permitan la remediación de cualquier impacto adverso que puedan causar o contribuir a causar".

Para la implementación de los principios rectores también hace falta considerar no solo lo que debe hacer la empresa sino lo que sería una estrategia para el ecosistema de los derechos humanos, con sus diferentes actores[16].

La empresa puede hacer mucho, pero la responsabilidad de establecer las legislaciones y regulaciones compete a los gobiernos nacionales. Atañe a las instituciones supra-

15 Ver Vives, A. Retos para las estrategias de responsabilidad de las empresas multinacionales. En Helena Ancos (compiladora), 2011, *La Responsabilidad Social Corporativa y sus Actores: Mitos y Desafíos de la RSC*, Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Serie Estudios e Informes, Nº 5, Madrid. Ver también capítulo III.16 de este libro.
16 La discusión presentada aquí se basa en parte en las conclusiones del taller *Business and Human Rights: What´s Next*.

nacionales la armonización de estas directrices, a fin de evitar que las empresas, particularmente las multinacionales, evadan su cumplimiento situando algunas de sus actividades en países con deficiencias regulatorias y de implementación, para evitar que su aplicación sea caprichosa. Compete a la sociedad civil, y en especial a los medios de comunicación, promover la implementación verificando su cumplimiento y denunciando situaciones de violación.

La empresa sola no puede, y algunas no quieren, responsabilizarse de la "protección, respeto y remedio". **El ecosistema debe ser conducente para ello**. Muchas veces los incentivos y las presiones en las empresas están en el logro de beneficios a corto plazo, que pueden involucrar "obviar" algunos derechos humanos (discriminación, prohibición de asociación laboral, trabajo infantil, etc.). Los derechos humanos son un tema que requiere de la implementación de una visión a largo plazo, y aunque muchas empresas saben que ello coincide con sus mejores intereses, necesitan una "ayuda" del ecosistema a través de algunas regulaciones de cumplimiento obligatorio, y de la vigilancia, ya sea interna en la empresa, ya sea externa, de los gobiernos y la sociedad civil.

Uno de los principales obstáculos para que la empresa tenga los incentivos para el comportamiento adecuado está en que las distintas partes hablan **diferentes idiomas**, y no me refiero a lenguas. La discusión de los últimos diez años para lograr la aprobación de los principios rectores (analizada en la primera parte), con la insistencia de gobiernos en atribuirles una responsabilidad que no les compete a las empresas, y la intensa reacción de estas, es muy ilustrativa de estos idiomas diferentes. Inclusive, la reacción cautelosa de las empresas a la promulgación de los principios, y la reacción negativa de algunos gobiernos y de parte de la sociedad civil, son indicativas de esto.

Cada uno tiene sus ideas de lo que ello implica. Las empresas hacen el implícito análisis de costo-beneficio del cumplimiento de obligaciones, y suelen ver con claridad los costos, destacados por las reacciones de los gobiernos y de la sociedad civil. No ven claramente los beneficios, a veces intangibles. Los que promueven los derechos humanos hablan de castigos, en un lenguaje imperativo (los principios rectores proponen pasar del "delatar y atemorizar" hacia uno positivo, de "conocer y demostrar"). Las empresas entienden mejor el lenguaje que les habla del impacto financiero. Con dificultad ven, o se les hacen ver, los beneficios para la paz y cohesión social, y para el desarrollo económico (claro está que hay empresas ilustradas que lo ven con claridad, mayormente grandes multinacionales) y el impacto de esto sobre la misma empresa.

Pero este tema no debe ser preocupación solo de estas grandes multinacionales. Y aquí falta una **campaña de educación**, que deben emprender los gobiernos y la sociedad civil, sobre lo que son los derechos humanos y qué quiere decir protección, respeto y remedio. Grandes números de empresarios, sobre todo en empresas domésticas, siguen creyendo que esto se refiere a asesinatos, torturas, privación de derechos políticos, etc., y que eso no les compete.

Y esto se confunde más cuando lo que más se divulga en el contexto de los "derechos humanos" son cuestiones relacionadas con la Corte Internacional de los Derechos Humanos y, por ejemplo, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, que suelen considerar problemas de abuso de poder de gobiernos. En la mente del público y de las empresas tienden a hacer "derechos humanos" sinónimo de gobiernos.

También será necesario reforzar la voluntariedad de las empresas con **regulación blanda y dura**. La blanda en la forma de instrumentos, como códigos de conducta a nivel del sector industrial, y los principios rectores, que si bien estos no obligan a las empresas ni a los gobiernos (no fueron aprobados por la comisión y mucho menos por la Asamblea General de las Naciones Unidas, y claro está que no ratificados por legislaturas), pueden tener gran impacto. Estas regulaciones blandas empoderan a la sociedad civil para exigir el rendimiento de cuentas a las empresas. Ya no deberían poder alegar que no les compete o que no saben cómo hacerlo. Los principios son muy claros en este sentido. Pero su comportamiento dependerá de la misma responsabilidad de las empresas y de lo que el "mercado de la responsabilidad" (sociedad civil, gobiernos, medios, consumidores, mercados financieros, etc.) les exija. Y aquí juegan los incentivos que les dé ese mercado.

Por fortuna, ha habido la tendencia de regulaciones blandas a convertirse eventualmente en duras, a través de su incorporación en convenciones internacionales, ratificadas por gobiernos nacionales, o su adopción individual como legislación nacional por parte de algunos países de avanzada. No es de sorprender si los principios rectores siguen este camino.

Lamentablemente, este "mercado de la responsabilidad" todavía no está muy desarrollado en los países desarrollados, y ni qué decir de los países en vías de desarrollo. A veces serán necesarios incentivos negativos de penalización.

De allí es que eventualmente en algunos países serán necesarias legislaciones duras, legislaciones nacionales que complementen las ya existentes sobre temas básicos, como discriminación, trabajo forzado, etc., como lo terminan siendo las ratificaciones de convenciones internacionales, como las de la Organización Mundial del Trabajo[17].

También será necesario, a mediano y largo plazo, **reforzar la institucionalidad supranacional** en algunas áreas ahora no cubiertas, con poder de corregir comportamientos indeseables, que eviten la tradicional defensa de la extraterritorialidad de las empresas con sede en el extranjero o amparadas en convenios bilaterales de inversión extranjera, que protegen algunos comportamientos. Esto será particularmente importante para el control de multinacionales de países en vías de desarrollo con débil institucionalidad legal y poca tradición de responsabilidad empresarial en sus países de origen, como lo es el caso actual de algunas empresas chinas que operan en África, y puede serlo en algunas "multilatinas" que operan en otros mercados menos desarrollados.

17 Sobre el tema de legislación blanda y dura, regulación supranacional y la aplicación de los convenios internacionales, ver el capítulo III.16.

En resumen, para asegurar el cumplimiento de los principios rectores, de "proteger, respetar y remediar" los derechos humanos, no debemos concentrarnos solo en las empresas, se necesitan **acciones en todo el ecosistema de la responsabilidad**.

¿Los derechos humanos son SOLO responsabilidad de la empresa?

Antes de continuar con el análisis, es conveniente recordar que estos principios son solo eso, principios, que no tienen fuerza legal alguna, aun cuando un consejo de Naciones Unidas, integrado por representantes de los gobiernos, los haya "hecho suyos". No han sido aprobados por la Asamblea General, y mucho menos incorporados a las legislaciones de los países miembros, que es lo que debería ocurrir para que tuvieran fuerza legal (aunque para esto se requeriría de un documento mucho más corto y general).

Sin embargo, por el proceso de discusión y las controversias que han tenido, son ampliamente conocidos y pueden llegar a actuar como regulación implícita ("soft law"), ya que pueden ser usados por la sociedad para exigir cuentas de los gobiernos y de las empresas. De allí que no deben ser tomados a la ligera.

Pero por ahora, por la actividad que se ha generado, pareciera que quienes tienen la responsabilidad de aplicar los principios fueran solo las empresas. Desde la culminación de las discusiones sobre los principios rectores, han surgido una serie de iniciativas complementarias, de respaldo a su implementación, para las empresas.

La **Norma ISO 26000**, sobre responsabilidad social de las organizaciones, aprobada en mayo del 2010, ya se anticipaba a la finalización de las discusiones, e incluyó explícitamente los principios. En la cláusula 4 sobre los principios de la responsabilidad social se destaca el respeto y la protección de los derechos humanos. Aun en los casos en que las legislaciones se consideren insuficientes, se deberían seguir normas internacionales de comportamiento. Y en la cláusula 6 aparecen los derechos humanos como uno de los temas básicos, con ocho ámbitos de actuación.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), un *think tank* de los gobiernos de los países más desarrollados, revisó las **Directrices OCDE para empresas multinacionales**, y en la versión aprobada en mayo del 2011 se incluyeron nuevas recomendaciones acerca del respeto a los derechos humanos y la responsabilidad de las empresas sobre sus cadenas de suministro, e incorpora procedimientos de denuncia a través de los Puntos Nacionales de Contacto. Representan el primer acuerdo intergubernamental sobre el tema. Es oportuno recalcar que solo son respaldadas por los socios de la OCDE, y que tampoco tienen fuerza de ley, pero también constituyen "soft law".

El **Global Reporting Initiative (GRI)**, que se encarga de establecer lineamientos para el reporte de la sostenibilidad empresarial, también revisó sus guías. Las guías, conocidas como las G3.1, expanden su cobertura de los derechos humanos, en concordancia con el

informe Ruggie, tratando de capturar los principios de proteger, respetar y remediar, a través del proceso de evaluación, remediación y diligencia debida dentro de las empresas.

Por otra parte, la **Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas** publicó, en noviembre del 2011, una guía para apoyar a las empresas en la implementación de los principios correspondientes a respetar los derechos humanos del informe Ruggie: *The corporate responsibility to respect human rights: An interpretive guide*. Esta guía tiene como objeto aclarar los lineamientos contenidos en los principios 11 al 24, con el fin de facilitar su implementación.

Por último, la nueva **comunicación de la UE** sobre RSE, *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre Responsabilidad Social de la Empresa*, publicada el 25 de octubre del 2011, también recoge los principios.

Todas esas iniciativas están dirigidas a apoyar a las empresas en la implementación de su parte de los principios rectores, en lo referente a "respetar". De esta febril actividad pareciera deducirse que el problema de la implementación de los principios pasa por la inactividad de las empresas, que no saben qué hacer, que necesitan ayuda.

No hay duda de que las asociaciones empresariales han recibido los principios de Ruggie con beneplácito, ya que clarifican las responsabilidades, pero con cautela sobre los esfuerzos que su implementación implica. Pero, ¿son las empresas las que están en deuda? ¿Qué han hecho los gobiernos para implementarlos?[18] ¿Qué han hecho las instituciones de la sociedad civil?

Parece que es más fácil presionar a las empresas que a los gobiernos. Pero los principios rectores necesitan de las tres patas para ser efectivos: proteger, respetar y remediar. Como una buena mesa en un espacio tridimensional, necesita las tres patas, no funciona con una sola.

¿Es que las empresas sí son susceptibles de presión y los gobiernos están por encima del bien y del mal? Recordemos que el liderazgo de la preparación de los principios rectores y su respaldo ha estado en el marco de los gobiernos, de las Naciones Unidas. Además, ISO y la OCDE son organismos paragubernamentales.

El grupo de trabajo, dentro del Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que se creó para facilitar el proceso de implementación de los principios comenzó a trabajar en diciembre del 2011, pidiendo sugerencias sobre cuáles deberían ser sus áreas de actuación prioritarias. Esperemos que no se limite a las empresas y también "ayuden" a los gobiernos a implementar los principios.

Es hora de presionar también a los gobiernos, y no solo a las empresas.

18 Tan solo Holanda ha planteado el tema de la implementación de los principios en su parlamento.

III.7. Sándwiches de pollo y matrimonios homosexuales: ¿los valores de quién?

A mediados del 2012 se presentó un revuelo por las declaraciones de un presidente/dueño de una empresa en Estados Unidos. Aunque es un caso muy "americano", muy propio de la cultura de EE. UU., creo que ofrece lecciones para el análisis del papel que los valores desempeñan en la gestión de la empresa y pone de manifiesto la clara diferencia entre una empresa privada (pocos dueños) y una en manos del público inversionista.

El caso ha sido objeto de discusiones en la prensa de EE. UU. (en el New York Times) y en particular en un par de blogs interesantes en The Economist y uno en la red del Harvard Business Review.

El caso son las declaraciones del presidente y dueño de Chick-fill-A (pronunciación sureña de "filete de pollo"), una cadena de restaurantes de comida rápida basada en pollo, que declaró en una entrevista a su iglesia bautista su oposición al matrimonio homosexual, por inmoral y contrario a los principios de su religión. Las declaraciones trascendieron a la prensa, y la reacción no se hizo esperar. Varios legisladores y autoridades locales en diversos Estados, incluyendo los alcaldes de Boston y Chicago, pidieron el cierre de los comercios y oposición a la apertura de nuevos restaurantes, porque **los valores del dueño** eran diferentes a **lo permitido por la ley** en algunos de esos Estados.

Ciertos Estados permiten el matrimonio homosexual, pero no obligan a que creamos que es algo moral y lo apoyemos. Muchos han pedido boicotear el consumo en los restaurantes, y la situación se polarizó, incluyendo una reacción adversa que respalda la posición y los valores expresados por el dueño. Los cómicos han tenido un festín en sus programas televisivos.

La cadena Chick-fill-A (fundada en 1946 en Atlanta, Georgia, tiene más de 1.600 restaurantes y $4.000 millones en ventas) es ampliamente conocida por ser gestionada de acuerdo con los valores cristianos de sus dueños y fundadores, incluyendo el tratamiento favorable de sus empleados. Los restaurantes nunca han abierto los domingos (algo bastante inusual en EE. UU., ya que es un día de grandes ventas), para que sus empleados puedan celebrar con sus familias y tener el día de descanso que establece su creencia.

Con estas declaraciones se han puesto de relieve algunos dilemas sobre la responsabilidad empresarial. ¿Las empresas tienen que manejarse con los valores o creencias de la mayoría o pueden y deben gestionarse con las de los dueños y directivos? Muchas empresas que usan los de la mayoría (o los mantienen privados), lo hacen porque su primer objetivo es hacer dinero, y se adaptarán a lo que pida el mercado. El mercado manda. Muchos ejecutivos se abstienen de expresar sus opiniones sobre temas controversiales, para no perjudicar sus mercados. De allí que manejan las empresas de acuerdo con los valores del mercado y no con sus valores. Se arriesgan a ser despedidos. Pero el dueño de Chick-fill-A ha decidido que prefiere sus principios, y que si los beneficios vienen,

bienvenidos. Es su empresa y opera dentro de la legislación vigente (por cierto que es una empresa rentable, aunque siendo privada, la información no está disponible).

Es de notar que en este caso el dueño ni siquiera perjudica a otros accionistas. Si pierde dinero por sus principios, lo pierden él y su familia (que presumiblemente están de acuerdo). ¿Y si fuera una empresa en manos del público inversionista y esto lo hubiera dicho el presidente? Pues los accionistas tendrán el derecho de echarlo, si les parece una creencia que los perjudica, o por lo menos podrán vender sus acciones. Pero al dueño no pueden echarlo, y lo que pueden hacer aquellos a los que no les gustan las opiniones del dueño es no ir al restaurante. Aunque en este caso estaríamos confundiendo la responsabilidad social de la empresa y sus políticas con la opinión del dueño (con la que podemos estar en desacuerdo).

Pero como en toda controversia, siempre hay los que se quieren aprovechar. En este caso algunos políticos, en busca de mejorar el valor de su reputación con sus *stakeholders* (los que votan por ellos), pretenden imponer sus valores en las empresas con la amenaza de suspender sus licencias, que legalmente no pueden hacer, pues no tienen asidero legal. La empresa no ha violado ley alguna, no discrimina en sus prácticas de empleo ni de servicio al cliente; si bien prefiere a empleados que compartan sus valores, ello tampoco llega a violación de la ley, hasta que lo haga de manera discriminatoria. Además, las labores de su fundación a favor de la comunidad son muy extendidas y apreciadas. Es una empresa reconocida por su responsabilidad social. Pero hay algunos que no coinciden con las opiniones del dueño.

Como bien dice el blog de *The Economist*, **el tema de la legalidad o no del matrimonio homosexual es un asunto político que se determina en la elección de los legisladores. La votación se hace en las urnas, de acuerdo con los procedimientos democráticos, no en los restaurantes. No es un tema que se resuelve en el mercado de bienes y servicios.**

¿Los valores personales pueden ser usados en la gestión de la empresa con propiedad del público inversionista? ¿Debemos dejarlos en casa, o en el templo, o en la iglesia?

Si al mercado no le gustan los valores que transmite la empresa, esta decidirá qué hace: o los continúa aplicando y absorbe el impacto o se adapta a las necesidades del mercado. Para el caso de una empresa privada, es decisión estrictamente del dueño(s). Esperemos que el público lo aprecie, o si no, que no se queje de todas las crisis ocasionadas por la falta de valores en la gestión de las empresas.

Este caso ilustra los riesgos de expresar valores en público, sobre los cuales no hay consenso.

III.8. ¿Y la RSE en el otro 99% de las empresas?

Lo del dominio del 1% de la población sobre el otro 99%, reclamado en movimientos mundiales de protesta ("Indignados" en España, "Occupy Wall Street" en Estados Unidos y variantes en otros países), no se limita a los individuos. La separación entre el 1% dominante y el "otro" 99% también se aplica a la discusión sobre la responsabilidad en las empresas. A veces el trabajar y/o leer y escribir en el entorno de las grandes multinacionales **nos hace perder la perspectiva**, y nos lleva a ignorar, desatender o menospreciar el otro 99% de las empresas. No todas son grandes empresas.

En el título me refiero al 99% de las pequeñas y medianas empresas, pero son cerca del 99,9%. El 0,1% de las empresas dominan la literatura, la investigación y la discusión en temas de RSE.

La Conferencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo estima que hay 63.000 empresas transnacionales en el mundo entero, con 700.000 subsidiarias en otros países. Un número minúsculo de empresas, comparado con el total.

Por ejemplo, en España, según reciente censo, hay más de 3,3 millones de empresas, de las cuales entre el 0,1% y el 0,2% se consideran grandes (en la Unión Europea son 23 millones de PyMEs, que representan el 99,8% de las empresas). Pero solo unas 3.300 (0,1%) cotizan en las Bolsas de Valores Españolas (¡50% más que en la Bolsa de Nueva York!), y en el índice IBEX FTSE4Good de España (de sostenibilidad) hay solamente 27.

En América Latina hay más de 15 millones de empresas (datos no precisos, a lo mejor son 14 ó 16 millones), de las cuales entre el 0,1% y el 0,2% son grandes (más del 90% son microempresas). En las seis bolsas de valores más grandes de la región (las únicas que cuentan) hay listadas unas 1.500 empresas, de las cuales tienen liquidez bursátil unas 200. Existen dos índices de sostenibilidad, uno en Sao Paulo y otro en México. El primero tiene 38 empresas y el segundo a duras penas consiguió inaugurarse a principios del 2012 con 23 empresas. Pero gran cantidad de la discusión en RSE está dominada por este minúsculo número de empresas.

La gran mayoría de las empresas en Europa son familiares o con control en manos de grupos reducidos de accionistas. El 85% de las PyMEs se definen como con gestión de los dueños, el 60% como empresas familiares, el 90% son de capital cerrado o son asociaciones de pocos socios, y el 74% operan en un solo lugar[19]. Y aunque no tenemos datos precisos, en el caso de América Latina es posible que estas proporciones de empresas manejadas con criterio familiar y local sean mucho mayores.

Las PyMEs son las responsables de una gran parte de la producción y el empleo. En España representan el 68 y el 78%, respectivamente. En América Latina la producción

19 Grant Thornton, 2002, European Business Survey. En el caso de Europa, las PyMEs se definen como hasta con 250 empleados, aun cuando la mayoría de los participantes en la encuesta tenían menos de 100 empleados.

está entre el 40 y el 50%, y el empleo, entre el 50 y el 60% (la definición en España es de menos de 250 empleados, en América Latina varía de país a país, pero el número que las define es mucho menor y suele ser de 100 empleados). Las prácticas responsables en temas de producción y empleo son importantes para este colectivo, ya que tienen impacto significativo sobre la sociedad, y más aún en países o zonas donde a menudo se encuentran fallas de gobierno (en regulación y en provisión de beneficios y servicios sociales), que son cubiertas por algunas empresas.

A la hora de referirnos a la responsabilidad social de las empresas no hay razón para ignorar la inmensa mayoría. Pero la facilidad que otorga el acceso a información sobre el 0,1% de las empresas, y la escasez de ella sobre el 99,9%, lo hace dominante. Es cierto que más del 90% son microempresas, pero esto deja casi el 10% en PyMEs. En números muy gruesos, hay por lo menos 100 PyMEs por cada empresa grande. Pero gran parte de la discusión sobre RSE parece dirigirse a la élite de estos varios centenares de grandes empresas. ¿Y el resto de los varios millones de empresas no tiene importancia? ¿Son irrelevantes sus prácticas? ¿O es que son iguales y se pueden aplicar las mismas ideas?

Por supuesto que las PyMEs no son uniformes. Una "PyME" de 250 empleados en EE. UU. o en Europa es un monstruo para muchos países de América Latina. Tampoco debemos comentar el error de pensar que todas las PyMEs son pobres o que no tienen acceso a tecnología. Tampoco es lo mismo una PyME tecnológica de 100 empleados en México, que una maquila de 100 empleados en El Salvador. El número de empleados es un criterio comúnmente usado para tipificarlas, pero en muchos casos ello no guarda relación con el nivel de sofisticación de las empresas. Es imposible generalizar. *Todas las generalizaciones son falsas, incluyendo esta,* dijo Mark Twain.

No obstante, sí podemos argumentar que, en general, y especialmente en América Latina, las PyMEs tienen menor capacidad de gestión, y es la buena gestión la que acarrea prácticas responsables. En la gran mayoría de los estudios sobre las PyMEs se constata que uno de los principales obstáculos a su responsabilidad con la sociedad es su limitada capacidad de gestión (ver, por ejemplo, mi libro *La Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs en Latinoamérica*). Y aunque están dadas las condiciones para ser responsables, por su cercanía a sus *stakeholders* y la compatibilidad entre los objetivos de los dueños y directivos (que suelen ser los mismos), la capacidad de gestión es un obstáculo a la implementación de prácticas responsables.

El conocimiento y la investigación sobre la RSE desarrollada para las grandes empresas serán aplicables también a las medianas empresas europeas y de otros países desarrollados, pero por lo general suponen una capacidad gerencial de la que no disponen las PyMEs de países en vías de desarrollo. A lo mejor no es el 99,9% de las empresas a las que no les aplican las metodologías de RSE de las grandes empresas, pero sí es un porcentaje significativo, en especial en América Latina. Independientemente de los criterios y números, lo cierto es que la discusión de la RSE está sesgada hacia las grandes empresas.

Paséese por su ciudad o pueblo y mire a su alrededor, y observe las miles de empresas de todo tipo y piense: ¿se le aplican a estas empresas lo que leemos en los artículos sobre RSE? ¿Pueden/deben preocuparse de *crear valor compartido o deben compartir el valor creado*? (ver capítulo II.6). ¿Es relevante que preparen informes formales de sostenibilidad de acuerdo con el GRI, como recomiendan muchos? ¿Es relevante que se preocupen de sus emisiones de gases de efecto invernadero? ¿Es relevante que tengan directores independientes en sus consejos?

Sí, algunas de las lecciones y prácticas desarrolladas para las grandes empresas son relevantes para las PyMEs, en particular para las más grandes y en países desarrollados, pero **no extrapolemos sin analizar las circunstancias, recursos y contexto en que operan las PyMEs, especialmente el marco regulatorio e institucional del país y la reacción de los *stakeholders*.**

Es imperativo que las universidades y los que escriben sobre RSE, en especial en América Latina, prioricen el desarrollo y diseminación del conocimiento sobre prácticas responsables en las PyMEs, y que las sitúen en el contexto de desarrollo en que operan. Esto va a requerir de grandes esfuerzos propios, ya que estas empresas difícilmente están en capacidad de subvencionar o apoyar la investigación y diseminación de sus buenas prácticas. Y muchas veces no son buen negocio para la enseñanza o la consultoría. Son las grandes empresas las que patrocinan cátedras o subvencionan la investigación.

Pero no nos olvidemos del 99% (o del 50%, si son menos).

A lo mejor no es rentable ocuparse de las PyMEs, pero esa es la razón de ser de la responsabilidad social, atender a lo rentable, pero complementar con la atención a los desatendidos, a los marginados.

III.9. Sin incentivos no hay paraíso[20]

En el libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica* publicamos dos capítulos, III.5 y III.6, que destacaban la importancia de los incentivos para estimular el comportamiento responsable, y abogábamos por la utilización de incentivos no financieros, que podrían alinearse mejor con las prácticas responsables.

Los incentivos pueden ser perversos

El 30 de marzo del 2011, en el boletín knowledge@Wharton, de la escuela de negocios de la Universidad de Pensilvania, se publicó un breve artículo (tres páginas y media) sobre este mismo tema: "*The Problem with Financial Incentives – and What to Do About It*". Este artículo pasa revista a una serie de investigaciones sobre los incentivos en general y los financieros en particular, y concluye que si bien los incentivos financieros atados al rendimiento pueden contribuir a su mejoramiento, tienen una serie de riesgos que pueden producir resultados negativos, en particular estimular comportamientos no éticos.

Los riesgos que apuntan son los siguientes:

- Comportamiento no ético, a fin de mejorar la remuneración;
- Sentimiento de inequidad, reducción de la colaboración y aumento de la rotación entre el personal, y
- Reducción de la motivación para hacer el trabajo. El trabajo se orienta a la consecución de los incentivos financieros.

El artículo incluye un ejemplo sobre la perversidad de los incentivos financieros, que no tiene desperdicio. Cuando una empresa de alimentos enfrentó un problema de que se encontraban partes de insectos en sus productos, ofreció incentivos financieros a quien los encontrara y eliminara. ¿Qué haría usted para aumentar su bonificación? Pues los empleados empezaron a añadir insectos para luego reportarlos, inclusive trayéndolos de su casa.

Y la crisis financiera fue un extraordinario ejemplo, en gran escala, de que lo de los incentivos financieros perversos no es tontería. Al bonificar por ganancias a corto plazo se estimuló la toma de riesgos excesivos, que podían producir beneficios a corto plazo, pero pérdidas que terminaron siendo cubiertas por los gobiernos (la sociedad). El resultado ya lo conocemos.

Según un estudio de estudios (meta-análisis), se concluyó que los incentivos financieros contribuyen a un promedio del 45% de mejora del rendimiento y la productividad. De allí que no propongan eliminarlos, pero para contrarrestar esos riesgos recomiendan que los incentivos financieros sean:

20 Este capítulo incluye las tercera y cuarta partes de los artículos publicados en el blog bajo el mismo título.

- utilizados para tareas que no sean del interés intrínseco de los empleados;
- administrados en pequeñas cantidades, y
- complementados con incentivos no financieros.

La motivación del ser humano es un asunto extremadamente complejo, que va más allá del simple incentivo financiero. Por ello, los incentivos complementarios deben contribuir a darles:

- **Autonomía**, en el sentido de permitirles ejercer sus destrezas.
- **Enriquecimiento**, en el sentido de permitirles aprender, desarrollar capacidades y experiencia.
- **Propósito**, para permitirles contribuir a una causa con la que se identifiquen.
- **Conexión**, para satisfacer la necesidad de pertenecer y ser parte del grupo.

Todos estos criterios, pero los dos últimos en particular, pueden y deben ser incorporados en los incentivos no financieros, para involucrar a los empleados en las actividades responsables de la empresa. El artículo no comenta sobre el cómo desarrollar estos incentivos no financieros, lo que sí sugeríamos en el capítulo III.6 del libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

El ejemplo del efecto de los incentivos no financieros lo muestran con el caso de un "call center", en el que se demostró que las visitas de un director externo para felicitar a los empleados por su rendimiento, contribuían a un aumento de su esfuerzo en la semana siguiente. Si las bonificaciones fueran solamente en función del número de llamadas atendidas, podría pasar lo que sucede en un gran hipermercado que visito. Me preguntaba por qué los cajeros estaban siempre apurados y no querían resolver ningún problema que se les presentara. La respuesta resultó simple: tenían bonificaciones basadas en el número de clientes que atendían en el mes. La calidad del servicio no contaba. Competían con base en precio.

Esto ofrece importantes lecciones para las prácticas responsables, que suelen tener costos tangibles y a corto plazo, y beneficios, a veces intangibles, a largo plazo. Los incentivos financieros ligados a rendimientos a corto plazo son contraproducentes para gran parte de las prácticas responsables. Los incentivos no financieros pueden tener mejor alineamiento con las prácticas responsables.

Los incentivos no bastan

En su blog del 3 de junio, Mallen Baker escribe sobre los incentivos por el logro de metas de sostenibilidad, pero añade algunas observaciones que es importante resaltar.

Su principal mensaje es que estos incentivos financieros son una solución inferior. Lo importante para la empresa, y quizá lo más sostenible, es que la empresa tenga los valores que hagan que estos incentivos sean innecesarios, que las prácticas responsables sean

parte del actuar cotidiano de los ejecutivos, como componente de sus propios valores. Para ello, no basta que la empresa tenga una declaración de valores (que probablemente pocos conozcan, como los códigos de ética), sino que todas sus contrataciones y promociones incluyan la actuación de los empleados en función de los valores de la empresa.

Aboga por que las instituciones que hacen *rankings* de la responsabilidad empresarial no le den tanta importancia a la existencia de estos incentivos, y que más bien evalúen la implementación de los valores en la toma de decisiones y en el comportamiento.

En cierta forma podríamos decir que la existencia de esos incentivos, basados en el logro de indicadores de sostenibilidad, son un **indicador** de que la empresa necesita ofrecer incentivos para que el comportamiento sea responsable. Que no es algo natural, lo cual siembra dudas sobre la responsabilidad de la empresa.

En el capítulo III.5 del libro citado comentaba sobre esto:

Es más, hay quien alega que las bonificaciones ligadas a rendimientos, cualesquiera que sean, son perniciosas. Por ejemplo, Akerlof y Kranton (en Identity Economics, George Akerlof y Rachel Kranton, Princeton University Press, 2010) ***llegan a decir que la remuneración ligada al rendimiento demuestra que la empresa no confía en que sus empleados harán lo correcto, que hay que estimularlos para que lo hagan****. Alegan que los empleados quieren hacer un buen trabajo porque es lo correcto, y cuando se introducen estas bonificaciones, los hacen pensar que están haciendo cosas que van allá de su obligación, y los incitan a tomar más riesgos de los necesarios para lograr la bonificación y llevar a cabo actividades que pueden ser perjudiciales. Véase el caso del impacto de las bonificaciones en el comportamiento en algunas instituciones financieras.*

¿Hay que pagarle o darle "incentivos" al niño para que lea o para que se bañe? Los incentivos mal utilizados pueden conducir a ver como opcional algo que es obligatorio (ver también el capítulo I.10 en este libro).

Sin embargo, no todas las empresas tienen una cultura y unos valores que hacen innecesarios estos incentivos. La gran mayoría no los tienen, y no se puede pasar de la noche a la mañana a esta cultura e implantar los valores, por muchos códigos que se adopten. De allí que en la transición de la gran mayoría de empresas sea necesario establecer estos incentivos, como una manera de moverse hacia hacerlos innecesarios. Pero si estos incentivos no van acompañados de un programa de desarrollo e implantación de valores, se harán permanentes, y la empresa tendrá que seguir "comprando" el comportamiento responsable. Los incentivos por sí solos serían una solución subóptima.

También es oportuno recordar lo que puntualizábamos en el capítulo III.6 del libro anterior, y es que si bien las decisiones de los ejecutivos son críticas para las prácticas responsables, la acción y la implementación ocurren a niveles jerárquicos inferiores. De

allí la importancia de extender los incentivos y el programa de desarrollo, y mantener los valores a todos los niveles.

Los incentivos financieros no son una panacea, no han de ser permanentes. Deben ser un instrumento para la transición a una cultura de valores y al uso de los incentivos no financieros, más alineados con los valores personales, que recomendaba particularmente en el capítulo III.6, mencionado antes.

III.10. ¿Se puede manipular la reputación?: el efecto aureola

A principios del 2012 se celebró una conferencia de EABIS en el INSEAD, en Fontainebleu, donde se dio a conocer una investigación sobre el "**efecto aureola**" (*halo effect*) en la RSE, el cual aporta resultados muy interesantes para la gestión de la RSE y la reputación.

Empecemos por describir el efecto aureola. En términos muy simples, se puede decir que es la extrapolación de las percepciones sobre una empresa o una persona, con base en el conocimiento de un hecho limitado, hacia otras partes o hechos no conocidos de la persona o empresa. En términos de lo que nos ocupa, la responsabilidad de la empresa sería, por ejemplo, que si ella es conocida por tener una práctica responsable, el público extrapola y le atribuye responsabilidad en otras áreas sobre las cuales no tiene información.

Este efecto fue descrito por primera vez por Edward Thorndike, un psicólogo que lo usó en un estudio publicado en 1920, para describir la forma como los oficiales calificaban a los soldados. Encontró que ellos por lo común calificaban a sus hombres como totalmente buenos o totalmente malos. O santos o diablos. Había muy poca mezcla de atributos; pocas personas eran evaluadas como buenas en algo y malas en otra cosa. Puede ser que estos oficiales no tuvieran la información de que se dispone hoy para la evaluación del personal y fueran un poco rígidos. Pero este efecto ha sido constatado subsecuentemente en muchos otros estudios, en diferentes aspectos.

Se confirma a diario, cuando nos hacemos una "primera impresión" de una persona, que extendemos a otras partes de su comportamiento que no conocemos. Y nos cuesta revisar, aun ante otras evidencias.

Si este efecto aplicara para las prácticas responsables de las empresas, tendría importantes implicaciones para el diseño de las estrategias empresariales de responsabilidad. Bastaría que la empresa seleccionase algunas prácticas por las que el público tiene sensibilidad, y que sean susceptibles de este efecto aureola, para mejorar su impacto sobre su reputación. **No haría falta ser responsable en muchas cosas, bastaría serlo en algunas, y asegurarse, a través de una buena campaña de comunicación, que la aureola es lo más grande posible.**

Esto efecto es lo que viene a la mente cuando se ven las encuestas sobre la reputación de las empresas. ¿Será que el consumidor ha oído algo y lo extrapola, a través del efecto aureola, a las demás actividades de la empresa? ¿Explicaría esto por qué empresas sobre las cuales se oye hablar mucho, pero se sabe poco, salen tan altas en reputación? Todo el mundo ha oído hablar de Google y de Apple, conoce sus productos, pero saben poco o nada de su responsabilidad. Y salen siempre en los primeros puestos en reputación.

Siempre me pregunto cómo hacen los encuestadores para inferir tanto de una encuesta sobre la responsabilidad de las empresas, cuando mi observación de persona de la calle es que los consumidores saben muy poco o nada de las prácticas responsables de las empresas. En parte porque hay poca información, en parte porque el público todavía tiene muy poco interés por averiguarlo.

¿Quiere decir esto que tienen razón las empresas cuando usan algunos eventos de filantropía para que el público, consciente o inconscientemente, extrapole a otras prácticas responsables?

La investigación mencionada fue presentada por Sofía López-Rodríguez, de la Universidad Lille du Nord France21. En el estudio se hicieron dos pruebas con una muestra de estudiantes. En la primera, se les daba una sencilla descripción de alguna actividad responsable en medioambiente (reciclaje) y se les preguntaba su opinión sobre otros aspectos de la responsabilidad ambiental. Los resultados demostraron la presencia del efecto aureola, donde los participantes extrapolaron un conocimiento positivo, limitado, de las actividades en reciclaje de la empresa a otros aspectos ambientales.

En el segundo experimento se extendió el estudio, para determinar la presencia del efecto aureola de un tipo de actividades (por ejemplo, preocupación por el bienestar de los empleados) hacia acciones en otras áreas (por ejemplo, aspectos ambientales, desarrollo comunitario o preocupación por el consumidor). Los resultados también demuestran el efecto a través de las áreas, aunque con diferentes intensidades, dependiendo del área de que se trate.

Si bien el estudio tiene las limitaciones de un experimento con una población específica (estudiantes), con información controlada y una muestra (aunque de tamaño razonable para sacar inferencias), parece ser lo suficientemente robusto como para considerar que el efecto aureola está presente en las prácticas responsables.

Creo que la demostración de la existencia del efecto aureola tiene un gran impacto sobre la interpretación y la importancia que le damos a las encuestas sobre la reputación.

Todo esto tiene implicaciones muy importantes para la estrategia de prácticas responsables y para la gestión de las comunicaciones sobre responsabilidad.

Pareciera que las empresas pueden "gestionar" la reputación aprovechando algunas prácticas responsables que sean susceptibles del efecto aureola, para luego presentarse como totalmente responsables (en especial si ganan uno de esos premios que tanto criticamos)[22].

21 La presentación estuvo basada en la publicación del documento de trabajo del INSEAD "Consumer perceptions of Corporate Social Responsibility: The CSR halo effect", por N. Craig Smith, Daniel Reed y Sofía López-Rodríguez.

22 Ver el capítulo V.6, "Cómo se deben otorgar premios responsablemente", en el libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*.

El efecto aureola puede llegar a determinar la estrategia de sostenibilidad de la empresa, y hacerle abandonar algunas actividades, al ver que es más "rentable" para la reputación hacer algunas cositas y tratar de aprovechar al máximo, a través de una estrategia comunicacional de este efecto aureola.

¿Es legítimo aprovecharse del efecto aureola? ¿La estrategia empresarial en responsabilidad debería incluir "estudios del mercado de la responsabilidad" para determinar el efecto aureola de algunas prácticas y así mejorar su impacto en la reputación? Al fin y al cabo, las preguntas de las encuestas sobre reputación son muy generales.

Parece que es inevitable, pero ojalá que las empresas no abusen de ello.

Algún día un visionario inventará una aplicación para los móviles de sexta generación (estamos en la cuarta), ¿a lo mejor para el iphone 10? (estamos en el 5), que nos permitirá determinar la legitimidad y extensión de las aureolas.

Parece ser que no solo los santos tienen aureola. A lo mejor algunas empresas, al verse la aureola, deciden ser más santas.

III.11. ¿Reputación como fin o como resultado de la RSE?

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

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

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

Pero los humanos tenemos voluntad limitada de adquirir esta información, y capacidad restringida de procesarla, y muchas veces "extrapolamos" la poca información a la accedemos a otras cosas (ver el capítulo anterior "¿Se puede manipular la reputación?: el efecto aureola").

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

En la columna *What's in a name? Why companies should worry less about their reputations*, del 21 de abril del 2012,_*Schumpeter* (pseudónimo del columnista de *The Economist* (no confundir con el economista autor del concepto de "destrucción creativa": renovación por eliminación de lo que no funciona) dice:

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

El problema son las empresas que hacen de la reputación su fin. Son muchos los casos que podemos leer cotidianamente sobre "prácticas responsables" dirigidas a mejorar la reputación, donde la responsabilidad es secundaria. Vemos muchos casos en que se trata de explotar el efecto aureola vía filantropía o acción social, que solo pueden ser justificadas

como parte de la estrategia comunicacional de mejora de reputación y no como parte de la estrategia de negocios.
Cuántas fotos de directivos entregando cheques a instituciones de caridad, cuántas propagandas delante de frondosos árboles o con personas discapacitadas o poblaciones marginadas. Cuántos informes de sostenibilidad con fotos de energía renovable o con grupos de empleados alegres. El lector podrá hacer su lista de "explotaciones" del efecto aureola para mejorar la percepción.

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

Beneficios de sostenibilidad (% respuestas)

Nota: Basado en el subgrupo de los 862 que respondieron que la empresa había desarrollado el *business case* para promover la sostenibilidad

¿Que nos dicen estos resultados? ¡Que no seamos ilusos! ¡Que el principal beneficio esperado de la responsabilidad es la reputación! (insisto, a lo mejor no es válido en empre-

sas de menor tamaño y en algunos países). Esto debería dar alas a los promotores de la reputación como un fin de la sostenibilidad. Y no al revés, como algunos creemos que debería ser.

A lo mejor la visión del columnista *Schumpeter* no es tan limitada, como alegan algunos (ver el artículo de Alberto Andreu "Sobre Schumpeter y su [limitada] visión de la reputación de las empresas"). Por lo menos parece ser respaldada por la evidencia empírica.

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

¿Esto quiere decir que para mejorar la reputación hay que mejorar estas "siete dimensiones", que son las que **determinan** la reputación? **¿Y que los porcentajes reflejan la importancia relativa de las dimensiones?** Creo que hay una confusión en cuanto a la interpretación de los resultados del estudio al que alude (pero que no cita). No creo que la **"reputación se construye por su comportamiento en siete dimensiones**". El estudio parece ser uno de esos análisis estadísticos que se hacen entre la opinión del público sobre la reputación de las empresas y una serie de variables que se postulan para **explicar estadísticamente, en el agregado de empresas y países, la variabilidad encontrada en la reputación**. **No se puede decir que en un país en especial o para una empresa en particular esos son los determinantes, los ladrillos de la reputación**. Obviamente que las variables "explicatorias" están entre aquellas seleccionadas para hacer el análisis estadístico. Podrían haberse seleccionado otras. Y aun estas siete variables no creo que expliquen el 100% de la variabilidad observada en la reputación entre empresas. Son variables seleccionadas por su fácil cuantificación para hacer análisis estadísticos.

Lo que se ha descrito es UN modelo, UN grupo de variables. Hay muchos otros modelos y variables que "explican" las diferencias. **La misma reputación, por ser percepción, puede ser definida de muchas maneras. No la podemos tratar como si fuera un concepto monolítico, constante**. Ver el estudio *Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa,* por José Ignacio Suviri Carrasco, en la Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, No. 4, enero-abril 2010.

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

Permítanme que como persona de a pie exprese mi escepticismo a que los entrevistados sobre la reputación de una empresa sepan cuáles son sus resultados financieros, calidad de gestión, capacidad de innovación, etc. Como el mismo Andreu reconoce, **la reputa-**

ción es una percepción. Y sobre esta percepción influye la imagen que la empresa logra transmitir y la forma como esa imagen es procesada en las personas.

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

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

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

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

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

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

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

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

William Shakespeare, Otelo, Acto II, Escena 3

III.12. ¿Los accionistas son responsables por el comportamiento de la empresa?

A finales del 2011 recibí esta pregunta de un estudiante del doctorado en Ciencias Económicas[23]. El entorno de la pregunta daba a entender que el estudiante estaba a favor de que así fuera, al fin y al cabo los accionistas controlan la empresa (¿o no?). La respuesta es un poco más complicada de lo que parece a primera vista.

Para comenzar, es importante analizar la figura jurídica de la empresa[24]. Esta, como figura jurídica, fue creada precisamente para poder separar la responsabilidad de los dueños de la responsabilidad de la empresa. Las empresas con fines de lucro han existido desde tiempo inmemorial. Una de las primeras formas de organización empresarial fue en el tiempo del Imperio Romano, con la *societas publicanorum*, que era una forma de sociedad constituida para la producción de bienes y servicios, en concesión por el Estado romano (lo que hoy llamamos asociaciones público-privadas) y cuyas cuotas de participación se podían transar en forma privada entre los socios. Estas empresas ya existían en el año 200 a. C. Esta forma de organización fue la prevaleciente hasta mediados del siglo XIX, donde los socios o miembros de la familia generalmente gestionaban el negocio.

El desarrollo de la empresa tal y como la conocemos hoy tiene su impulso en la revolución industrial, cuando se reconoce la producción de bienes y servicios de forma colectiva, más allá de individuos o familias, sin intervención de concesión por parte del Estado. Se crea el concepto de **persona jurídica**, donde se separan las responsabilidades de los socios de las de la organización empresarial. Las empresas legalmente constituidas son creaciones artificiales, *persona ficta,* o *persona jurídica*, con el objeto de llevar a cabo actividades predeterminadas en sus estatutos de creación. Son lo que podríamos llamar personas colectivas, en oposición a personas individuales. Ya no hace falta la aprobación de la asociación por ley o decreto particular, y se pueden constituir y registrar con base en una ley paraguas (tipo códigos de comercio). La ley permite su incorporación y les confiere deberes y derechos, y pueden ser sujetos de ciertas penas (por ejemplo, multas), aunque en algunos casos las penas (cárcel) solo pueden recaer en los individuos responsables de su manejo y no sobre la empresa.

Pero lo más importante para la discusión que nos ocupa es que se crea el concepto de "**responsabilidad limitada**", donde los dueños son solo financieramente responsables por su participación en la empresa y no responden con el resto de sus bienes. Las empresas usan el nombre y concepto de "**anónimas**" (¡¡vaya usted a saber quién es responsable!!) o de "responsabilidad limitada". Se separa la responsabilidad por las acciones de la empresa de la de los socios. Se crea una nueva "persona", muy especial. Esto le da mucha libertad de acción a la organización y permite juntar esfuerzos y recursos de los socios con recursos de terceros.

23 Gracias a Carlos A. Ferrari, de la Universidad Nacional de Buenos Aires, por la pregunta.
24 Parte de la discusión en este artículo es tomada de mi capítulo 2 del libro editado con Estrella Peinado-Vara: La responsabilidad social de la empresa en América Latina: manual de gestión. Banco Interamericano de Desarrollo, 2011, disponible en www.cumpetere.com.

En este esquema legal las responsabilidades de los accionistas o socios están limitadas a sus aportaciones de capital. Es todo lo que pueden perder, aunque, lógicamente, pueden ganar dinero con sus aportaciones y con las de los demás. **Apalancan los recursos pero no las responsabilidades**. Ello activa los mercados financieros y de capitales, y permite la emisión de acciones, de libre comercio, y el endeudamiento con terceros, solo respaldado por los activos de la empresa. Obviamente, esto incita a la toma de mayores riesgos para la obtención de aún mayores beneficios, usando el dinero de terceros, con las consecuencias que estamos sufriendo en la reciente crisis financiera. Se desarrolla también la clase gerencial, separada de la capitalista, que maneja las empresas a nombre de los dueños, lo que introduce problemas de compatibilidad de objetivos entre ambas partes y que puede dar lugar a comportamientos irresponsables (ver el capítulo III.9, "Sin incentivos no hay paraíso").

El invento de la "responsabilidad limitada" permitió la expansión de la actividad industrial, la creación de empleo, la producción de bienes y servicios para el desarrollo económico y social. Es un gran invento, pero, como todo, tiene costos y beneficios. Estas formas jurídicas han permitido el progreso económico de los últimos siglos, al admitir llevar a cabo grandes emprendimientos, que un solo individuo o agrupación familiar no podría acometer, aunque también ha dado lugar a abusos. De allí la necesidad de establecer controles legales y del mercado (*stakeholders*) sobre esa responsabilidad limitada, acerca del comportamiento de la empresa.

Volviendo a la pregunta del título, podemos ver que **legalmente** los accionistas no son responsables del comportamiento de la empresa. Los accionistas de una empresa solo tienen **un título de propiedad sobre la generación de beneficios de la empresa.** Adquieren el derecho a una cuota parte de los beneficios.

A estas alturas, algunos dirán que el que los accionistas participen de los beneficios, pero no sean responsables por las acciones de la empresa, es una aberración. Legalmente, el único responsable es la empresa, y en el caso de algunos países, de acuerdo con las legislaciones pertinentes, se transfieren algunas responsabilidades a los directivos o empleados, pero nunca a los accionistas.

Pero todavía habrá algunos escépticos, que se preguntarán: ¿pero no son los accionistas los que controlan la empresa, los que son responsables de seleccionar a los administradores y directivos (consejeros)? ¿No adquieren responsabilidad por lo que estos hagan? Para responder a estas preguntas es importante considerar el poder de los accionistas sobre las decisiones de las empresas, y para ello es conveniente verlo a través de una simplificada tipología de los accionistas. A efectos de poder tener un discusión sencilla, en la tabla siguiente los clasificamos en cuatro grandes categorías, dependiendo del mercado en el que se transan los "derechos a participar de los beneficios".

La tabla presenta algunos comentarios sobre el posible comportamiento de los accionistas, cuya capacidad de acción está condicionada por las legislaciones nacionales de los mercados de capitales, incluyendo las regulaciones de la comisiones de valores y de los códigos de

comercio sobre la gobernanza corporativa. Como se desprende de los comentarios en la tabla, algunos de los accionistas ven a las empresas como meras fuentes de rendimiento sobre el capital invertido. Algunos, como en el caso de empresas familiares, que a pesar de ser también de "responsabilidad limitada", tienen objetivos personales coincidentes con los de la empresa.

Para no complicar más la discusión, solo comentaremos la primera y la última fila. El lector puede analizar las otras dos.

Tipo de empresa	Cotización	Visión del accionariado
De propiedad del público inversionista	Bolsa avanzada	Accionistas temporales, cuyo principal objetivo es el lucro a corto plazo. Accionistas institucionales, a mediano y largo plazo, que pueden participar activamente en las decisiones estratégicas. Accionistas empresariales, con poder de control de buena parte del accionariado.
De propiedad del público inversionista	Bolsa en desarrollo	Los mismos dos primeros grupos de arriba, pero, en general, con menor capacidad de influenciar decisiones. El mismo tercer grupo, pero con mucho más poder de control de la empresa, ya sea por porcentaje de propiedad, ya por explotar deficiencias en la legislación del mercado de capitales.
De propiedad privada	Mercado privado, entre socios (modelo de antes del siglo XIX)	Inversionistas a mediano plazo, con objetivos que suelen alinearse con los de la empresa, aunque con la posibilidad de salida si no existe alienación, y venderle a otro socio, existente o nuevo (los existentes suelen tener derecho preferencial de compra).
De propiedad privada	Sin transacciones	Dueños, que tienen objetivos a largo plazo, interdependientes con los de la empresa.

La influencia de los primeros en la tabla en la administración de la empresa suele limitarse a su participación en las decisiones estratégicas que les son sometidas en las asambleas anuales, y aun allí, su poder de votación suele ser muy limitado. El poder puede estar en algunos grupos empresariales, que a través de elaboradas estructuras de propiedad controlan la empresa. Se podría alegar que estos grupos controladores deberían ser responsables, pero legamente no lo son. Su responsabilidad se limita a sus aportes de capital. Los miembros del directorio o consejo, que en teoría son nombrados por los accionistas, también ejercen una gran cuota de poder. Pero solo son responsables ante los accionistas cuando actúan a nombre de la empresa, dentro de sus atribuciones (obviamente que son responsables por sus actos criminales establecidos en las leyes, como corrupción, desfalco, etc., cuando buscan el beneficio propio). Aun en las regulaciones más avanzadas, que tratan de mantener una democracia financiera, puede ser muy difícil influenciar las decisiones de la empresa por parte de los accionistas minoritarios.

En el otro caso extremo de las empresas familiares, constituidas como compañías anónimas, estos problemas no se presentan, y aunque en la parte legal tampoco tienen responsabilidad por las actividades de la empresa, el distanciamiento es mucho más difícil de justificar, ya que suelen ser accionistas y directivos. Se podría argumentar que estos accionistas sí son responsables por la responsabilidad de la empresa. Simplificando, podríamos decir que son **moralmente responsables, aunque no lo sean en el aspecto legal**.

En conclusión, los accionistas no son legalmente responsables por la responsabilidad de la empresa, ni aun los que ejerzan el control de la misma. Aun en el caso de accionistas activistas, comprometidos, puede serles muy difícil ejercer influencia sobre el comportamiento de la empresa, aun cuando quisieran, ya que las legislaciones nacionales hacen muy difícil ejercer algún poder en las decisiones a través de las asambleas generales de accionistas.

En el caso de países en vías de desarrollo, la actuación a través del mercado de capitales es todavía más compleja, aunque sí se le podría exigir responsabilidad moral a los grandes grupos empresarios, que suelen controlar buena parte de las grandes empresas. En cuanto a las PyMEs y empresas familiares, el nexo es más directo, aunque sigue habiendo "responsabilidad limitada".

No, los accionistas en compañías anónimas o sociedades de responsabilidad limitada no son legalmente responsables por la responsabilidad social de las empresas, aunque la sociedad debería exigírsela a los grupos que controlan la empresa y, ¿por qué no?, a todos.

III.13. Retos para las estrategias de responsabilidad de las empresas multinacionales[25]

Las grandes corporaciones son ahora fuerzas de la naturaleza, tienen el mismo poder, equivalen al fuego que quema las cosechas, al granizo que acaba con el maíz. Maldición del siglo XX, sigue siéndolo en el XXI.
Elena Poniatowska, al recibir el Premio Internacional de Novela Rómulo Gallegos, agosto del 2007

I. Introducción

Las empresas multinacionales suelen ser los malos de la película[26]. Se les atribuyen abusos de poder en función de su gran tamaño y de los recursos que pueden movilizar. Estas malas percepciones se agudizan cuando alguna de ellas se ve envuelta en una controversia o evento negativo. Fácilmente se extiende al grupo de multinacionales, y pagan justos por pecadores. Si bien hay razones para estas críticas, a veces se extienden más allá de lo justificable, y la percepción de su contribución al desarrollo económico se sesga.

Un ejemplo de ello es el informe de Greenpeace sobre la actuación de las multinacionales españolas en América Latina (Greenpeace, 2009), donde delatan abusos e irresponsabilidades de estas empresas. También el libro producido por el Observatorio de las Multinacionales de América Latina (OMAL) (Hernández y Ramiro, 2009) incluye un extenso análisis de la responsabilidad social corporativa de estas empresas, y se alega que solo buscan mejorar su negocio, escondiéndose detrás de una supuesta responsabilidad para seguir las explotaciones con impunidad. Siguen la línea original trazada por el libro *The Corporation* (Bakan, 2009) y el correspondiente video.

Lamentablemente, estas instituciones y sus publicaciones no hacen análisis integrales de la contribución de estas empresas al desarrollo económico de los países, se limitan a puntualizar las faltas, algunas exageradas, sin mencionar los aspectos positivos. No analizan la situación en la cual se encontraban los países en vías de desarrollo; por ejemplo, los servicios públicos, antes de la expansión de la participación de algunas de las multinacionales que critican. Ignoran que había que esperar varios años para obtener una línea telefónica antes de la llegada de las multinacionales, que el servicio de agua potable era impredecible, que el de electricidad era intermitente, que el acceso a servicios financieros era limitado. A lo mejor eran servicios más baratos, gracias a subsidios por parte del Estado, que ahora no podrían hacer, pues son insostenibles. Tampoco analizan la situación en la cual se encuentran estos servicios después de haberse revertido algunos de los procesos de participación privada internacional y forzado la salida de algunas multinacionales. En muchos casos, sus análisis están muy sesgados.

25 Este capítulo fue publicado en el libro *La Responsabilidad Social Corporativa y sus Actores: Mitos y Desafíos de la RSC*, Helena Ancos (comp.), Instituto Complutense de Estudios Internacionales, Serie Estudios e Informes, Nº 5, 2011, Madrid.
26 Sobre todo en los videos "No a la venta" (www.noalaventa.com), "El segundo desembarco: multinacionales españolas en América Latina" (basado en Hernández y Ramiro, 2009) y "The Corporation" (basado en Bakan, 2009).

Por ejemplo, el libro del OMAL destaca que la contribución de las multinacionales españolas en América Latina no llega al 1% de sus ingresos. Pareciera como que esa fuera toda su contribución. Debemos notar que esta cifra se refiere solo a la cantidad que algunas de ellas dedican a la llamada inversión social, que dista mucho de ser la contribución que hacen a través su apoyo al empleo, pago de impuestos, inversiones para el desarrollo económico, aparte de las contribuciones que hacen en la eficiencia de la prestación de los servicios, la introducción de nuevas tecnologías, la calidad de los servicios, entre otros.

Es cierto que resulta necesario identificar y difundir las malas prácticas para evitar su recurrencia, y esa es la función de estas instituciones. Sin embargo, también es importante destacar las contribuciones positivas y buscar las maneras de intensificarlas. También hay que recordar que en algunos sectores se tienen expectativas desmesuradas de lo que las empresas pueden hacer. Algunos pretenden que estas empresas resuelvan los problemas sociales de los países en vías de desarrollo, ante la debilidad de los Estados. Se les atribuyen responsabilidades que no se les imputaban a los gobiernos. Las fallas de los gobiernos eran algo normal, aceptadas con resignación, hasta justificadas, pero no las de las empresas cuando prestaban el mismo servicio.

Las empresas, y en particular las multinacionales, pueden contribuir a la solución de los problemas sociales y ambientales. Pueden y deben ayudar al desarrollo, ya que les conviene mejorar las condiciones del entorno donde operan y mejorar su eficiencia operativa y ampliar su mercado. Sería miope pensar que a las empresas les conviene operar en sociedades deficientes.

Pero no todas lo hacen. De la misma manera que pagan justos por pecadores, también hay muchas empresas que se aprovechan de las deficiencias regulatorias, de la debilidad de las instituciones de supervisión y control, incluyendo a la sociedad civil, de la ignorancia del público, de la indiferencia o complicidad de los medios de comunicación, y de la falta de mejores oportunidades para los trabajadores.

De la misma manera que no todas son malas, no todas son buenas. Las generalizaciones no nos conducen al encuentro de soluciones. Hay que identificar los problemas y corregirlos, hay que reconocer y aprovechar las oportunidades de afianzar la contribución al desarrollo de las grandes multinacionales en los países en desarrollo.

Para estos fines, en este capítulo discutimos, desde una posición independiente, los retos que tienen estas empresas, y cómo establecer sus estrategias para afianzar su contribución.

En primer lugar, es necesario desbancar un mito.

II. Un mito sobre el tamaño y poder de las multinacionales

Antes de entrar en detalles es conveniente aclarar una confusión muy extendida, sobre todo entre los detractores de las multinacionales, un mito que se perpetúa, y como todo mito, sin un análisis de fondo. Se alega que las multinacionales tienen más poder que algunos países, y en apoyo a esta idea, aducen que algunas son más grandes que muchos países en desarrollo. Se repite constantemente, sin verificación, que de las 100 economías más grandes, 51 son empresas. Para ello, comparan las ventas de las empresas con el Producto Interno Bruto (PIB) de los países. Peras con manzanas. Esta comparación contiene una falacia, que es la de comparar ventas en el caso de las empresas, con valor agregado en el de los países (PIB). Debemos parangonar cosas comparables, ventas con ventas o valor agregado con valor agregado. Como los países no tienen "ventas", hay que comparar valores agregados. Aun a pesar de las grandes dificultades estadísticas en determinar el valor agregado de las empresas[27], si se hace la comparación correcta entre estos valores y el PIB de los países, **solo dos de las 50 economías más grandes son empresas**. Walmart sería una octava parte de España, un poco más de la mitad de Venezuela y de un tamaño equivalente a Chile (De Grauwe y Camerman, 2003).

Pero todo esto es comparación económica, que no lo es todo. Walmart, con todo su poder, no tiene capacidad de establecer impuestos, no posee ejércitos (en los siglos XVII al XIX algunas empresas sí los tenían), no tiene tribunales, no hace leyes, no tiene cárceles, no otorga nacionalidad, no presta servicios sociales. Depende de sus clientes y empleados, de sus proveedores, de sus financistas, de los gobiernos que la autorizan a operar en su país.

Esto recuerda un conocido chiste de dos drogadictos, que intercambian opiniones sobre el problema de las drogas. Uno alega que todo el problema radica en los traficantes, que controlan el precio, la calidad y el suministro. Y el otro, aparentemente menos drogado, le dice que el problema son ellos, que las siguen comprando. Muchas veces son los gobiernos (léase políticos), los consumidores, los empleados, los accionistas, los que tienen dependencia y no pueden o no quieren penalizar a las empresas irresponsables.

Esto no quiere decir que las grandes empresas no tienen gran poder económico, y que algunas no abusen de él. Sin embargo, están sometidas a las leyes de los países donde operan y a los acuerdos internacionales. Y como se ha visto en algunos casos, pueden ser expulsadas de esos países. Es cierto que su magnitud y la extensión de sus actividades han aumentado considerablemente en los recientes decenios, pero todavía están sometidas a las leyes de los países, al poder de los mercados y a acuerdos internacionales. Las empresas multinacionales son grandes y poderosas, pero no son omnipotentes.

27 El valor agregado como porcentaje de las ventas varía de empresa a empresa. Sin embargo, estudios estadísticos han determinado que el promedio de todas las empresas podría ser entre un 30 y 40%, con grandes variaciones (entre un 20% para mayoristas, 30% para automóviles, hasta un 80% para servicios como telecomunicaciones).

III. Condicionantes en el comportamiento de las empresas multinacionales

La percepción de que las empresas multinacionales no tienen controles de ningún tipo es errada. Existen cuatro pilares de supervisión y control de ellas, con diferentes grados de efectividad. En primer lugar están las regulaciones nacionales; en segundo, las supranacionales; en tercero, la regulación civil y la autorregulación, y en cuarto lugar, el mercado de la responsabilidad social. Presentaremos la discusión de estos cuatro pilares a continuación, la cual no pretende ser exhaustiva, sino meramente ilustrativa de los principales aspectos.

La contribución de las empresas multinacionales al desarrollo económico está basada en su operación dentro de los primeros tres pilares (no hacer el mal) y su propia visión estratégica de aprovechar, responsablemente, los mercados en que operan (hacer el bien).

1. Regulaciones en los países en desarrollo

Es cierto que las empresas multinacionales, por definición, operan en muchos mercados domésticos, y algunas de sus actividades caen en un vacío legal, ya que las legislaciones nacionales de esos múltiples mercados no tienen extraterritorialidad[28].

Sin embargo, estas empresas operan en un entorno que condiciona su comportamiento. En primer lugar, a nivel nacional, los países tienen el poder de regular el comportamiento de las empresas que operan en su territorio, pero no la autoridad de regular a las subsidiarias o las casas matrices que operan en otros países, y allí comienza el problema.

Pero aun cuando los países ejerzan esa prerrogativa de regulación nacional, esta puede no ser efectiva. En países en vías de desarrollo, y aun en los desarrollados, las regulaciones suelen establecerse después de que ha habido algún incidente, cuando el pájaro se ha escapado de la jaula, la cerramos. En general, las regulaciones van detrás de la creatividad de las empresas, y en muchos casos son deficientes y atrasadas, no se actualizan oportunamente con el cambio de las circunstancias. Por otra parte, si se desea regular todo lo que pueda suceder o pensando en la empresa más irresponsable, se terminan imponiendo regulaciones innecesarias o contraproducentes, que pueden desincentivar el comportamiento responsable y la capacidad de innovación de las empresas. O inclusive, desestimular la inversión. Es imposible regular a todos por igual sin terminar imponiendo regulaciones que para algunos son excesivas.

Por otra parte, aun cuando las regulaciones fueran las correctas, las instituciones de supervisión y control en los países en desarrollo suelen ser débiles, con capacidades muy inferiores a las de las empresas multinacionales que controlan. Y, por supuesto, siempre está en la mesa el problema de la corrupción, para vencer las regulaciones que "molestan",

28 Aunque se ha intentado aplicar algunas leyes de Estados Unidos a empresas que no tienen sede en su territorio.

lo que junto con débil institucionalidad es un cóctel explosivo (véase el reciente caso de Walmart en México).

Aun cuando este diagnóstico es pesimista, ello no obsta para que los países no lo intenten. Lo que esto destaca es la gran importancia del mejoramiento institucional estatal para aprovechar mejor la capacidad de las empresas de contribuir al desarrollo. Para ello pueden colaborar las mismas empresas, sobre todo las multinacionales, entrando en alianzas con la sociedad civil y los mismos gobiernos[29].

Una manera de incluir regulaciones multinacionales al ámbito nacional es a través de los tratados bilaterales de inversión, que pueden contener provisiones sobre el comportamiento de las empresas en los respectivos países y llegar a aplicarse a las empresas con casa matriz en uno y subsidiaria en el otro. Lamentablemente, la mayoría de estos tratados son entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo, y su objetivo es la protección de los intereses de las empresas del país desarrollado contra acciones del gobierno del otro país. Muchas veces son concesiones que hacen los países necesitados de inversión extranjera para su desarrollo. Pero ello no obsta para que se incluyan provisiones relacionadas con la responsabilidad económica, social y ambiental de las empresas inversoras, de acuerdo con estándares internacionales[30].

También es posible hacerlo en los tratados de libre comercio. Se pueden incluir provisiones para el comportamiento empresarial, por ejemplo, de tipo ambiental y social, que regulen la conducta de determinada empresa en la producción de los bienes y servicios sujetos al libre comercio. Pero también en este caso, cuando se imponen condiciones, suele ser para proteger los intereses de las empresas de los países desarrollados, que las usan como barreras no arancelarias[31].

2. Regulaciones supranacionales

En un segundo nivel están las regulaciones y convenios internacionales aplicables a las empresas, que caen en dos grandes categorías, las cuales podríamos llamar "blandas" y "duras". Las primeras son lineamientos emitidos por organismos no gubernamentales e instituciones internacionales, indicativas del comportamiento que deberían tener las empresas, pero que no tienen penalización explícita por incumplimiento. Pero ello no quiere decir que la empresa no sufrirá consecuencias por sus incumplimientos. Veremos ejemplos más adelante. Las regulaciones supranacionales duras son de cumplimiento obligatorio y tienen fuerza de ley en los países donde operan las empresas que hayan ratificado esas regulaciones o tratados.

Existen un gran número de este tipo de regulaciones blandas, que la falta de espacio nos impide cubrir[32], y solo comentaremos algunas a manera de ejemplo. Entre las más

29 Ver Vives (2008b).
30 Ver Ancos y Vicente (2009).
31 Ver Nowalski (2011).
32 Ver, por ejemplo, el extenso listado en Tully (2005).

conocidas están los lineamientos emitidos por organismos internacionales, que son de aplicación voluntaria para las empresas. Por ejemplo, las directrices de la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económico (una institución de investigación de los países más ricos) para las empresas multinacionales, que incluyen guías de comportamiento en transparencia, corrupción, medioambiente, empleo y relaciones industriales y consumidores, entre otras (OCDE, 2008). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas

establece diez principios de comportamiento, a los que las empresas pueden adherirse de forma voluntaria, que incluyen temas como medioambiente, corrupción, derechos humanos y empleo[33]. Los Principios del Ecuador[34] contienen normas ambientales y sociales muy detalladas, que los bancos adherentes deben exigir en la aprobación y supervisión del financiamiento a los grandes proyectos (no aplican a la financiación de empresas, aunque pueden servir de modelo).

Estos tres lineamientos no están ratificados por los países ni acarrean penalización alguna por su incumplimiento, aunque en el caso de los Principios del Ecuador, se puede revocar la membrecía a los bancos por incumplimiento. En cuanto al Pacto Mundial, las empresas también pueden ser expulsadas, pero solo por faltas en la provisión de información cada tres años, ya que sus acciones no se verifican (una empresa totalmente irresponsable puede ser miembro mientras reporte lo que hace o no hace, por lo menos una vez en tres años)[35]. En el primer caso, la expulsión puede incluir pérdidas de negocios, pero en el caso del Pacto Mundial, no suele pasar nada.

Recientemente la ISO (*International Standards Organization*), institución compuesta por los organismos nacionales de normalización y emisión de estándares, publicó la norma ISO 26000, guía que contiene lineamientos para la responsabilidad social de las instituciones (no solo de las empresas). Aun cuando la norma fue emitida por una institución que produce estándares, no contiene obligaciones y, por lo tanto, no es certificable. Sin embargo, por su gran aceptación y el prestigio de la institución, es de esperar que influencie el comportamiento de las empresas, aun cuando no acarrea ninguna obligación, ni hay que expresar adhesión. La intención original fue la de una norma de aplicación voluntaria, pero certificable, de lo que se desistió durante el proceso de elaboración.

Estas regulaciones, a pesar de ser "blandas", pueden tener poder. Como un buen ejemplo de la efectividad de estas regulaciones, aun cuando no tienen fuerza de ley, está el caso de Siemens y el Banco Mundial. En un contrato en Rusia, financiado por el Banco Mundial, este encontró que la filial local de Siemens había violado las políticas del banco con actos de corrupción, además de hacerlo la casa matriz en otros países. De acuerdo con sus políticas, el banco canceló el contrato de la filial y prohibió su participación en futuros contratos por un período de cuatro años. Hasta aquí la relación bilateral entre las partes. Pero con el objetivo de lograr algo positivo de una mala situación, el banco logró,

33 Ver www.pactomundial.org.
34 Ver www.equator-principles.com.
35 Para una descripción y análisis comparativo de estos tres lineamientos, ver Bohman y Minter, s/f.

además, que Siemens y todas sus subsidiarias dejaran de participar voluntariamente en contratos del banco por un período de dos años, y que le hiciera una donación de $100

millones sobre 15 años, para promover medidas contra la corrupción en países en vías de desarrollo. Adicionalmente, Siemens se comprometió a cooperar con el banco en la promoción de buenas prácticas anticorrupción.

Aunque las regulaciones blandas son solo guías, siempre tienen la posibilidad de que con el tiempo se conviertan en obligaciones duras, actuando como modelo y experiencia en la elaboración de convenios y tratados, como veremos a continuación. Además, establecen normas de comportamiento que de ser violadas pueden tener consecuencias negativas, si el mercado actúa, como observaremos al final de esta sección.

Como ejemplos de regulación "dura" están los tratados o convenios acordados en el seno de organizaciones internacionales, cuando estos son ratificados por los países. Por ejemplo, existen una serie de tratados sobre el tema de corrupción, que han sido ratificados por un gran número de países. El primero fue la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996), a la cual se han adherido todos los países de América Latina. La convención promueve y facilita la cooperación para combatir la corrupción entre sus Estados parte, a través de la asistencia jurídica recíproca y cooperación técnica, la extradición, la confiscación y decomiso de bienes provenientes de actos de corrupción. Esta fue seguida por otras, como la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales (de la OCDE, 1999). La Convención contra la corrupción de las Naciones Unidas (ratificada en el 2005) compromete a sus Estados parte a tomar una amplia y detallada serie de medidas, de diversa vinculación legal, en sus ordenamientos jurídicos y políticas públicas, a fin de desarrollar los mecanismos necesarios para prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción, así como promover, facilitar y regular la cooperación entre Estados en estas materias.

Europa, con sus instituciones supranacionales, tiene la posibilidad de establecer regulaciones multinacionales en temas de comportamiento empresarial, y lo está haciendo con regulación blanda, por ejemplo, en la información sobre sostenibilidad, y en forma dura en temas de corrupción. En este asunto se han desarrollado lineamientos y convenciones en el contexto de la Unión Europea y del Consejo de Europa. Entre los instrumentos relacionados con la corrupción están la "Convención de la Unión Europea contra la corrupción que involucre a funcionarios de las comunidades europeas o sus Estados miembros", los Veinte principios guía para la lucha contra la corrupción y los Convenios Penales y Civiles contra la corrupción del Consejo de Europa (2002 y 2003).

Sin embargo, estas convenciones y tratados han sido preparados y acordados más con el objetivo de evitar competencia desleal en la adjudicación de los contratos de obras, servicios y equipos, y para evitar el robo de recursos públicos por parte de los funcionarios públicos, que para promover las prácticas responsables en las empresas, aunque, obviamente, tengan efectos disuasorios.

Otro ejemplo, en el tema laboral, son los lineamientos y convenciones elaborados en el seno de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Uno de los primeros fue la Declaración Tripartita de Principios sobre empresas multinacionales y política social (gobiernos, trabajadores, empleadores, 1977). Los principios establecidos en este instrumento internacional, aunque no son obligatorios, ofrecen a las empresas, a los gobiernos, a los empleadores y a los trabajadores orientaciones en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. Además, en el seno de la OIT se han aprobado 188 convenciones sobre los derechos de los trabajadores, que cubren multitud de temas, como libertad de asociación, negociación colectiva, trabajo forzado, trabajo infantil, no discriminación, sueldos, horarios, seguridad laboral, etc. Hay ocho convenciones llamadas fundamentales y cuatro de gobernanza. Cada una de estas debe ser ratificada por los países miembros para que tengan fuerza de ley local. Sin embargo, no hay ningún país que las haya ratificado todas, ni siquiera las fundamentales (en estas se cuenta con un 86% de las ratificaciones posibles), pero todos los países han ratificado algunas. China, India, Corea y Estados Unidos, por ejemplo, no han ratificado la Convención del derecho de asociación de los trabajadores. Australia, Canadá y México no han ratificado una de las que prohíbe el trabajo infantil. De allí que muchas veces el incumplimiento no pueda ser juzgado legalmente, aunque su existencia da orientaciones e impone límites a la actuación de las empresas y permite juzgarlas en el mercado.

Un caso interesante de cómo el intento de establecer una regulación dura se convirtió en blanda, pero efectiva, es el de los derechos humanos. Aun cuando existe la Declaración Universal de los Derechos Humanos, aplica a los países y no a las empresas. Para corregir este problema, la Subcomisión para la promoción y protección de los derechos humanos elaboró un documento sobre las "Responsabilidades de las corporaciones transnacionales y otras empresas sobre los derechos humanos", para ser ratificado por los países en el seno de las Naciones Unidas. Este documento fue opuesto de forma vehemente por las empresas, con el argumento de que ellas no tenían la capacidad para asegurar el respeto a esos derechos, y que ello correspondía a los países.

Para superar el *impasse* se disolvió la subcomisión y se nombró un Comisionado Especial, que produjo un documento que claramente separa las responsabilidades de cada parte. El documento *Proteger, Respetar y Remediar* establece las responsabilidades de los países en "proteger" de los abusos por parte de terceros, incluyendo las empresas, a través de políticas, regulaciones y decisiones; el deber de las empresas de "respetar" los derechos, tomando acciones para evitar violarlos y mitigar los impactos negativos, y el de los países de "remediar", asegurando las disponibilidad de remedios judiciales y extrajudiciales. Este documento, aprobado por el Consejo de Derechos Humanos, se ha convertido en un "marco de actuación", voluntario, pero con responsabilidades coordinadas y bien definidas. Se han desarrollado guías y buenas prácticas para su implementación. Este ejemplo muestra, en efecto, el poder de las empresas multinacionales, pero también que cuando se dialoga se pueden lograr regulaciones efectivas. Para mayores detalles, visitar el sitio *Business and Human Rights Resource Center* en www.business-humanrights.org.

Esta discusión da una idea de lo que se puede y no lograr con las regulaciones supranacionales. En el caso de una comunidad de naciones con una institucionalidad muy bien desarrollada, como la de Europa, se pueden desarrollar regulaciones más integrales y efectivas. Algunos han propuesto elevar esta institucionalidad a nivel mundial, con las instituciones supranacionales necesarias: congresos, cortes civiles y penales, reguladores, etc. La aplicación supranacional requería de la amplia replicación de la institucionalidad a nivel supranacional, de la que se tiene a nivel nacional. Visto el ejemplo de Europa, ello es posible, pero pasarán varias generaciones antes de verlo a nivel mundial, y habrá que preguntarse si no hay maneras más económicas de lograr los objetivos.

3. Regulación civil y autorregulación

Estos esfuerzos regulatorios están complementados con un tercer pilar, que son las regulaciones blandas, como guías y códigos de conducta que emite la sociedad civil y las mismas empresas y sus asociaciones. En esta sección tampoco podemos ser exhaustivos, y solo presentaremos algunos ejemplos para ilustrar el tipo de regulaciones.

Como complemento de estas regulaciones, hay que destacar el papel que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) pueden cumplir en desarrollar códigos o guías de aplicación voluntaria, pero en caso de que sean del dominio público. El poder de estas regulaciones civiles depende del prestigio y respaldo que tengan las organizaciones, y de su aceptabilidad en el medio. Esto es más factible en países desarrollados que en aquellos en vías de desarrollo, donde la sociedad civil está relativamente poco desarrollada y cuenta con menor respaldo del público.

Una iniciativa de alto impacto es la promovida por *Publish What You Pay* (PWYP) (www.publishwhatyoupay.org), una red global de más de 600 OSC, que promueven el uso efectivo en el desarrollo económico de los ingresos provenientes de la explotación de los recursos mineros e hidrocarburos. Esta iniciativa está respaldada por la *Extractive Industries Transparency Initiative* (EITI), que es una colaboración de gobiernos, empresas, OSC, inversionistas e instituciones internacionales, con el objeto de mejorar la gobernanza de países ricos en recursos, a través de la verificación y publicación de los pagos de las empresas y los ingresos de los gobiernos de la explotación de los minerales e hidrocarburos. Si bien estos esfuerzos son para controlar que los recursos sean malgastados por parte de los gobiernos, promueven que las empresas no entren en prácticas fraudulentas.

Otra iniciativa ampliamente conocida en la lucha contra la corrupción es Transparencia Internacional (www.transparency.org), una OSC global que opera en más de 90 países en la lucha contra la corrupción, a través de denuncias, cabildeo, mejores prácticas, documentación, publicación de niveles de corrupción en los países, entre otras intervenciones. Si bien el objeto son los gobiernos, por cada corrupto hay un corruptor, por lo que puede estimular comportamientos responsables e inclusive hacer que algunas empresas no quieran operar en países calificados con altos niveles de corrupción.

Adicionalmente están las organizaciones de la sociedad civil que operan a través de certificaciones, que aunque no son regulaciones en el sentido estricto de la palabra, acarrean el cumplimiento de sus disposiciones si quieren optar por la certificación. Ellas pueden ser obligatorias para poder vender a grandes empresas, o voluntarias para capturar algunos mercados conocedores de su valor. Un ejemplo de estas certificaciones es la *Social Accountability 8000* (SA8000, www.saasacreditation.org), que certifica la existencia de prácticas laborales responsables, de acuerdo con las convenciones mencionadas antes. Es muy usada por los proveedores textiles. Otro ejemplo es la acreditación de que la madera procede de explotaciones sostenibles, otorgada por el *Forest Stewardship Council* (FSC, www.fsc.org). Otra acreditación muy conocida es la de Comercio Justo, la cual garantiza que los proveedores de países en desarrollo han recibido un precio justo por sus productos. En Brasil hay una certificación de que la producción está libre de mano de obra infantil (una parte de la SA8000), que patrocina la Fundación Abrinq con el sello PEAC.

Las mismas empresas, a través de sus asociaciones industriales, también emiten guías para el comportamiento, algunas más voluntarias que otras (pueden acarrear expulsión de la asociación o grupo). Unas de las más conocidas son las emitidas por el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible (www.wbcsd.org), una agrupación de grandes empresas para promover el desarrollo sostenible. Emite documentos de buenas prácticas y guías para promover la sostenibilidad. Por ejemplo, tiene grupos industriales (cemento, minería, etc.) que emiten guías específicas. Adicionalmente están los casos de industrias específicas que tienen una gran huella ecológica, las cuales también emiten sus guías. Un buen ejemplo es la industria minera, donde el *International Council on Mining and Metals* (www.icmm.com) ha emitido guías sobre medioambiente, poblaciones indígenas, desarrollo comunitario, manejo de materiales, reportes y comunicaciones, etc. Otro ejemplo es la industria química. El *American Chemistry Council* (www.americanchemistry.com) desarrolló la iniciativa *Global Care*, que se ha extendido a 53 países e incluye un esquema con códigos de comportamiento, sistema de gestión, reporte público y certificación externa.

Aparte de estos esfuerzos en el ámbito industrial, las empresas multinacionales tienen sus propios códigos de conducta, sistemas de gestión, reporte público verificado, y algunas poseen certificaciones de organizaciones industriales y de la sociedad civil.

4. El mercado de la responsabilidad

Las regulaciones pueden ser condición necesaria, pero nunca serán condición suficiente para las prácticas responsables en las empresas, y menos en las multinacionales, con las complicaciones que hemos citado. Estas regulaciones, blandas o duras, establecen un nivel mínimo, pero no son un estímulo para las mejores prácticas.

El instrumento más poderoso para lograr comportamientos responsables termina siendo el mismo mercado en donde las empresas operan y del que dependen. Pero por mercado debemos entender no solo la transacción de bienes y servicios con clientes, sino, además, todo el entorno que lo permite, gobiernos, sociedad civil, medios, inversionistas, finan-

cistas, empleados, proveedores, etc. En el amplio sentido de la palabra, el "mercado de la responsabilidad, RSE", en el que actúan las partes interesadas (*stakeholders*). Es allí donde la empresa encuentra los estímulos positivos y negativos para ser responsable.

Por desgracia, este mercado de la RSE está todavía relativamente subdesarrollado, aun en los países desarrollados. Los consumidores tienen muy poca información sobre las prácticas responsables de los productos como para premiarlos o castigarlos; los gobiernos, como comentábamos, tienen regulaciones imperfectas e instituciones de supervisión y control débiles; los medios de comunicación todavía se preocupan poco por estimular comportamientos responsables, y a veces tienen conflictos de intereses con las empresas que son sus anunciantes; la sociedad civil es todavía incipiente, los mercados financieros están más preocupados por su propia rentabilidad que por la responsabilidad de las empresas, los inversionistas son temporales, con visión a corto plazo, y los trabajadores tienen temor a perder el empleo.

¿Y los dirigentes? Depende de los incentivos que tengan. Muchas empresas todavía tienen sistemas de incentivos basados en costos y beneficios medibles y a corto plazo. Las prácticas responsables suelen tener los costos medibles a corto plazo, pero los beneficios a largo plazo y a veces intangibles, o no medibles con los actuales sistemas de información y contabilidad. Todo esto hace más difícil ser responsable. Ello no obsta para que haya empresas que obran inspiradas por principios de solidaridad, éticos y morales, y que, independientemente del mercado de la RSE, actúen en forma responsable. Pero esto suele verse más en empresas pequeñas y medianas, y familiares, más que en multinacionales, donde la cultura del dueño o de algunos dirigentes es más difícil que permee en la organización.

Aunque este diagnóstico pueda parecer pesimista, es la realidad en muchos países. Claro está que algunos de estos elementos están en mejor capacidad de influenciar el comportamiento empresarial que otros, y hay algunos países donde el mercado de la RSE está más avanzado. Pero las empresas multinacionales, con sus operaciones en multitud de países, pueden entrar en lo que podemos llamar "arbitraje de regulaciones", o sea, colocar las operaciones donde las regulaciones y el mercado de la RSE sean más débiles, para escapar así de las regulaciones y de las OSC internacionales que puedan ser efectivas. De allí la importancia de las OSC globales, con su alcance multi-país, para el caso de las multinacionales.

Frente a esta situación, todavía se pueden ver empresas irresponsables económicamente exitosas, aunque es de esperar que ello no sea sostenible, y que a mediano plazo mejoren las regulaciones y se desarrolle el mercado de la RSE, para recompensar a las empresas responsables. Ante este entorno, es crítico el desarrollo de las instituciones de supervisión y control de la sociedad civil, de la educación de los consumidores, del fortalecimiento institucional de los gobiernos y del sistema internacional de control empresarial.

Pero las mismas empresas pueden hacer mucho por desarrollar sus prácticas responsables y contribuir al avance económico. No hay por qué esperar que sea el mercado de la RSE

el que tome la iniciativa. Para ello, deben desarrollar estrategias de responsabilidad cónsonas con su operación multi-país, y usarlas para establecer ventajas competitivas en un entorno que será cada vez más exigente. La situación descrita en las páginas precedentes está progresando rápidamente.

La estrategia de responsabilidad de una multinacional está condicionada por su operación en muchos mercados, de la misma manera que lo está por las regulaciones nacionales, supranacionales y civiles. A continuación discutiremos cómo las estrategias de estas empresas deben adaptarse para mejorar su efectividad.

IV. Estrategias de responsabilidad de las multinacionales

1. Estructura organizacional y estrategia de RSE

Las estrategias de responsabilidad social de las empresas multinacionales están condicionadas, aunque no determinadas en su totalidad, por su estrategia de negocios. Siendo la primera estrategia parte de la segunda, deben tener compatibilidad, pero no necesariamente perseguir los mismos fines; tienen diferentes funciones, aunque con mucha superposición.

Las estrategias de negocios de las multinacionales se pueden clasificar, en una forma muy simplificada, en las tres categorías que se presentan en la siguiente tabla[36].

	Multidomésticas	**Globales**	**Transnacionales**
Características	Federación de subsidiarias autónomas, definidas por los mercados nacionales, que modifican los productos y servicios para satisfacer los gustos y necesidades locales.	Fuerte integración, con control desde la casa matriz, con subsidiarias en el papel de distribución de un producto más o menos uniforme. Subsidiarias con poco poder de decisión y estructuras simples.	Combina lo mejor de ambos modelos, coordinación global y economías de escala con respuesta a los mercados locales.
Ejemplos	Medios de comunicación, alimentos.	Telecomunicaciones, farmacéuticas.	Consultoras internacionales, franquicias.

36 Ver Harzing (2000).

Para nuestros propósitos, continuaremos usando el nombre genérico de "multinacionales" para todas las empresas, independientemente de la estrategia de negocios que sigan[37]. No obstante, cabe enfatizar que es precisamente esta estrategia de negocios la que determina en buena medida la estrategia de responsabilidad, y la que la determinará en el futuro a medida que la RSE vaya siendo parte normal e integral de la estrategia de negocios de estas empresas.

Aun cuando las estrategias de negocios no se puedan calificar con nitidez dentro de estas categorías, son útiles para analizar la relación entre las estrategias de responsabilidad de las casas matrices y las de las filiales o subsidiarias. Sería de esperar que una empresa con las características que aquí describimos como globales, con un control estratégico más fuerte en la casa matriz, tenga una estrategia de responsabilidad relativamente uniforme en cada país donde opera, con las variantes determinadas por el medio. Una empresa con características de multidoméstica concederá más autonomía a las filiales, y es posible que solo imponga algunos lineamientos generales a sus estrategias de responsabilidad[38]. Las empresas con características de transnacionales tendrán una estrategia que combinará elementos de las otras dos.

A esta altura de la discusión, es conveniente distinguir entre multinacionales con casa matriz en países desarrollados y las que la tienen en países en vías de desarrollo. Hasta hace poco la inmensa mayoría de las multinacionales eran originarias de países desarrollados, pero en las últimas décadas ha habido un gran crecimiento de multinacionales basadas en países en desarrollo. En la discusión que sigue hacemos el supuesto implícito de que la casa matriz está en un país desarrollado, y el lector puede hacer los ajustes en caso de que no sea así. Es de esperar, no obstante, que en algunos casos donde la casa matriz está en países en vías de desarrollo, esta no tenga muchos incentivos ni interés en mejorar las prácticas en otros países, salvo que sean desarrollados. El caso de las empresas de China es muy ilustrativo. Al carecer de un mercado de responsabilidad en su país, tienen pocos alicientes para tener mejores prácticas en sus filiales en países con mercados de responsabilidad poco desarrollados. No es el caso de algunas multinacionales[39], que adoptan para su casa matriz prácticas responsables de sus filiales en países desarrollados, independientemente del grado de desarrollo relativo.

Con el fin de establecer las estrategias de responsabilidad, algunos autores, de forma relativamente simplista, proponen que se adopten en todas empresas del grupo los requerimientos de mayor rigor. Aun cuando esto podría parecer deseable, desde el punto de vista de la sociedad puede ser contraproducente para la empresa y para la sociedad de los países menos desarrollados. Para desarrollar las estrategias de responsabilidad se debe hacer un análisis más exhaustivo, como comentaremos a continuación.

37 Es de enfatizar que estos distintos nombres son usados indistintamente por diferentes autores e instituciones. Por ejemplo, la UNCTAD prefiere el nombre de "transnacionales", en tanto que la OCDE y muchas OSC prefieren el de "Multinacionales", sin que ello haga referencia alguna a la estrategia empresarial. Se usan como nombres genéricos.
38 Ver Husted y Allen (2006) para una validación empírica en el caso de multinacionales en México.
39 Ver Casanova y Dumas (2010) y Casanova (2011).

Debemos recordar que el contexto en donde operan las diferentes empresas del grupo puede ser muy diferente. No es lo mismo operar en zonas rurales de un país en vías de desarrollo

que en las grandes capitales de países desarrollados. Las instituciones, los valores, las necesidades, las expectativas y las percepciones de la población serán diferentes. Si bien la estrategia de negocio puede ser muy semejante, hay McDonald's casi en todas partes, su estrategia de responsabilidad social deberá adaptarse al medio.

En cualquier caso, el punto de partida de las estrategias de responsabilidad serán las estrategias de la casa matriz, pero estas deberán ser adaptadas a la realidad local. Si la casa matriz está localizada en un país desarrollado, es posible que sus estándares de comportamiento ambiental y social sean superiores a los requeridos en las filiales de países en vías de desarrollo. Lo más fácil es pensar que estos estándares se deberían trasplantar, y mantener siempre el estándar más elevado. Ese es ciertamente el punto de partida, pero puede haber casos en que sea necesario y conveniente rebajarlos.

El ejemplo paradigmático que ilustra el compromiso necesario es el caso de la mano de obra infantil. En principio, si la empresa lleva sus estándares a un país con elevados índices de pobreza, rehusará utilizar mano de obra infantil. Es posible que en ese país esté prohibido por la ley (aunque no siempre es así, como vimos antes). Sin embargo, una empresa responsable se puede encontrar ante un serio dilema. No emplear a las niñas, digamos de 12 años, puede empujar a sus familias a una situación de mayor pobreza, y a ellas a labores menos dignas. Muchas veces las familias trabajan en casa para las empresas (confección, por ejemplo), y el no permitir que los niños trabajen, en este caso con sus madres en el entorno familiar, puede tener otras implicaciones sociales y familiares, como reducir la cohesión familiar. Una solución puede ser permitir que los niños trabajen, en condiciones dignas, con el compromiso de que atiendan la escuela, utilicen los servicios de salud y que la familia reciba educación sobre el uso de ingresos. Estos servicios quizá puedan ser proporcionados por la misma multinacional. Obviamente que este compromiso deberá venir acompañado de una buena campaña de comunicación a nivel nacional y global, considerando los intereses de sus *stakeholders* globales, como comentaremos más adelante. Este es un caso donde los estándares más altos pueden no ser los más convenientes para la sociedad.

Hay otros casos en que la utilización de estándares más altos que los requeridos por las regulaciones locales puedan llevar a la empresa a perder competitividad con competidores de la localidad. Estos son casos delicados, que la empresa debe analizar con sumo cuidado. Como es obvio, puede pedir al país que eleve los estándares, o que haga campaña para que la sociedad entienda la diferencia y ponga presión sobre los competidores irresponsables, o sencillamente que use el hecho como una estrategia de diferenciación positiva en el mercado. ¿Y si al mercado no le importa? La empresa tendrá que mirar esta problemática dentro del contexto de su estrategia integral y las demandas de los s*takeholders* globales, y hacer los ajuntes que considere más convenientes. Es posible que

decida favorecer a la sociedad con prácticas responsables, aun sacrificando competitividad a corto plazo. No es trivial.
En la siguiente sección consideramos con más detalle el establecimiento de las estrategias locales en contextos globales, partiendo de la premisa de que la empresa quiere mejorar su efectividad y mantener su competitividad.

Estrategias locales en contextos globales[40]

a. Instituciones

Ya hemos mencionado brevemente que las instituciones locales condicionan las estrategias. Si las leyes y regulaciones son estrictas y están al día, si las instituciones de supervisión y control son efectivas, si las OSC hacen el seguimiento de las actividades empresariales, si los medios de comunicación se preocupan por la responsabilidad social de las empresas, si los mercados financieros locales premian y penalizan a las empresas por sus prácticas, si los consumidores están informados y actúan, resulta evidente que la estrategia de responsabilidad será mucho más proactiva. Si estas instituciones, en el sentido más amplio de la palabra, son débiles o no actúan, la empresa podrá operar con niveles inferiores de responsabilidad. Como es obvio, siempre puede establecer su estrategia, independientemente de las instituciones, con base en sus principios éticos y morales, pero ello no es común, aunque deseable.

b. Valores

Los valores de la sociedad pueden variar ampliamente de país a país, y la empresa debe tener en cuenta aquellos de la sociedad local. Si bien es cierto que en los países de Iberoamérica, con idioma, creencias religiosas e historia comunes, los valores no tienen mucha dispersión, sí hay grandes fragmentaciones con otras culturas. Por ejemplo, en algunos países árabes las mujeres no pueden ocupar cargos ejecutivos en la empresa. Ello podría representar un conflicto para una empresa con políticas de no discriminación por género. En la India es común que los hijos tengan empleo en las empresas donde trabajan los padres, lo cual podría calificarse de nepotismo en otros países. Lo que en algunos países es acoso sexual, en otros es tolerado o ignorado. Lo que en ciertos países es un gesto de agradecimiento o un favor, en otros es corrupción. Las diferencias en los valores condicionan o complican la universalidad de las prácticas responsables.

Si bien es cierto que existen valores universales, no todos lo son, y son menos de lo que normalmente se cree. Es verdad que no hacer el mal es un valor que debería ser universal. Quizás el mejor resumen de los valores universales es el principio común a la gran mayoría de las religiones, la regla de oro, de que "No hagas a los demás lo que no te gustaría que te hicieran a ti".

40 Esta sección es una versión muy resumida de la publicada en Vives, 2009.

En una reciente encuesta sobre valores en el Mediterráneo, se encontraron importantes diferencias entre los países de tradición cristiana y los de costumbre musulmana (Anna Lindh, 2010), lo cual no es sorprendente, pero la magnitud de las diferencias sí lo es. Por ejemplo,

wen Marruecos, el 90% cree que hay valores absolutos sobre lo que es bueno, malo y verdad, en tanto que en Francia solo lo cree el 10%. El 60% de los encuestados en los países europeos del Mediterráneo opinan que el respeto por otras culturas es importante o muy importante, en tanto que solo el 18% del Mediterráneo del este y del sur opina así. Son grandes diferencias sobre lo que para muchos puede parecer universal.

c. Expectativas

Las sociedades de los diferentes países tienen distintas expectativas sobre el papel de las empresas. De hecho, los expertos siguen y seguirán discutiendo por mucho tiempo cuál es el papel de las empresas en la sociedad, desde el mínimo de responsabilidad por producir bienes y servicios que les permitan ganar dinero, hasta el otro extremo, de que produciendo solo los bienes y servicios que la sociedad **necesita**, contribuye al desarrollo económico y social de la población. Para las sociedades, las expectativas sobre el papel de las empresas son muy amplias. En algunas zonas se espera que una multinacional proporcione, además de empleo, los servicios públicos, hospitales, entretenimiento, deporte, vivienda, etc., como es el caso de la empresa Tata Steel en Jamshedpur, India.

Este es un caso extremo, pero las expectativas de la sociedad sobre lo que puede y debe contribuir una multinacional determinan su aceptación por parte de ella, y condicionan las prácticas responsables. Las expectativas serán comparadas con la realidad, a la hora de evaluar el comportamiento de la empresa. La estrategia de responsabilidad tiene que tenerlas en cuenta, aunque muchas veces sean exageradas, lo que da lugar a críticas que la empresa puede considerar inmerecidas.

Por ejemplo, el papel de la responsabilidad social en América Latina pasa por entender que en esa región hay un mayor aprecio de la sociedad por mejoras básicas en el nivel de vida, cosas que a primera vista podrían no parecer responsabilidad de la empresa. Son de alta prioridad temas de salud, educación e infraestructuras básicas. Del mismo modo, se aprecian mucho más la estabilidad y los beneficios laborales, ante las dificultades de encontrar empleo. Se aprecian mucho más que en Europa los esfuerzos por la inclusión social, porque hay un problema de cohesión social, existe un problema de discriminación explícita o implícita de ciertos grupos vulnerables. En algunos países europeos está empezando a ser un factor de preocupación este tema de la cohesión social, en virtud del flujo de inmigración que se ha producido en los últimos años. Como ejemplo de este cambio en la sociedad, algunas instituciones financieras están creando programas especiales para inmigrantes, sabiendo que tienen cierta dificultad de acceso a servicios financieros.

d. Necesidades

En los países en vías de desarrollo existen grandes necesidades en la sociedad, que no son atendidas por las instituciones que tienen la responsabilidad primaria. Es muy posible que no sea responsabilidad de la empresa petrolera construir y mantener una escuela primaria en su sede en Madrid, pero sí puede serlo en sus operaciones en los campos petroleros apartados, donde el gobierno local no cumple con sus funciones. Y no estamos sugiriendo sustituir al gobierno local, lo cual lo haría más débil y le daría problemas políticos a la empresa. Se trata de satisfacer las necesidades de la empresa de disponer de mano de obra calificada y evitar emigraciones masivas. Adicionalmente, podría considerar como parte de su responsabilidad el fortalecimiento del gobierno local en el manejo de los recursos derivados de la explotación[41]. Ganarían ambos con la aceptación política.

La satisfacción de estas necesidades, si bien no es responsabilidad primaria de la empresa, debe ser considerada a la hora de aplicar la estrategia de la casa matriz a las realidades locales.

e. Percepciones

Las percepciones que se tengan de la empresa y del país de origen también deben determinar su estrategia local. Según una encuesta mundial a casi 4.500 personas, el 50% expresan confianza en las empresas multinacionales españolas, en tanto que para las del Reino Unido lo hace el 68%, y para las de Alemania lo hace el 72% (Edelman, 2009).

Por diversas razones, las multinacionales españolas se enfrentan a percepciones que presentan retos mayores que para las multinacionales de otros países. Un gran número de las españolas que operan en América Latina lo hacen en servicios públicos, ya sean de infraestructuras o financieros. En ambos casos, sus impactos son muy amplios, más allá de sus clientes directos. Los servicios de infraestructura son sectores con alta sensibilidad política y se consideran en muchos casos como un derecho de la población. En el pasado eran servicios prestados por empresas públicas, no acostumbradas a recuperar la totalidad de los costes y sí a operar con una gran ineficiencia e ineficacia. Los servicios financieros también son susceptibles de las interferencias políticas, sobre todo de acusaciones de lucro "excesivo". En algunos casos estas empresas tendrán que demostrar su solidaridad con sus acreedores y deudores, y destacar sus prácticas financieras responsables.

Como lo muestra el video mencionado al principio, hay la percepción de un segundo desembarco de conquista por parte de la empresa española en América Latina. Algunos ejecutivos ignoraron el valor del conocimiento y la experiencia en la sociedad local, lo que trajo como consecuencia que el comportamiento de algunos inversores fuera percibido como el de los nuevos conquistadores, que dio lugar a movimientos de rechazo, el cual fue más fuerte con empresas españolas que con las de otros países; por ejemplo, las de origen sajón, precisamente porque por el vínculo del idioma y la cultura hay mayores expectativas sobre la responsabilidad de las empresas españolas.

41 Ver Vives (2008b).

f. Contexto global

Todas estas consideraciones deben ponerse en el contexto global en el que opera la empresa. Si bien las condiciones locales, los valores, las expectativas, las necesidades y las

percepciones determinan una estrategia, esta deberá revisarse para atender estos mismos determinantes a nivel global. Las empresas deberán evaluar la estrategia local en función de las expectativas de los s*takeholders* globales, particularmente de los mercados financie os internacionales, las OSC globales y los valores de los accionistas y los directivos de la casa matriz. De acuerdo con las condiciones locales, es posible que la empresa decida que debe tolerar la mano de obra infantil o la discriminación por género en algunas de las filiales, como se mencionó anteriormente. Pero esto ha de ser evaluado en función de la reacción que ello pueda generar a nivel global, no solo en el ámbito local. Es esta la parte más difícil de la estrategia local en el contexto global, y donde se deberán hacer compromisos basados en la experiencia.

En esto también influirá la estrategia de negocio que adopte la empresa, según la tipología que mencionamos antes. La empresa multidoméstica probablemente se incline más hacia una estrategia dominada por las consideraciones locales, en tanto que una global le dará mayor prioridad a los aspectos globales que a los locales.

Obviamente, como en toda estrategia de responsabilidad, habrá que priorizar aquello que sea de mayor impacto para las actividades de la empresa, y evitar el peor de los males, que es tratar de hacer de todo, pero en forma superficial. Es preferible enfocarse en pocas áreas, pero que sean de impacto. En cualquier caso, el plan de comunicación de la estrategia y sus resultados serán cruciales para su éxito.

Comentarios de cierre

Si bien es cierto que las empresas multinacionales tienen grandes poderes económicos, y en algunos países poderes políticos, no es menos cierto que están sometidas a regulaciones nacionales e internacionales, a *stakeholders* nacionales y globales, y diferentes valores, expectativas, necesidades y percepciones en los diferentes países en que operan. Esta diversidad, y muchas veces conflicto entre los deseos de las diferentes partes, representa todo un reto para las estrategias de responsabilidad de las empresas multinacionales. Todo esto en un contexto institucional que en países en desarrollo suele ser débil, y que si bien en apariencia podría ser aprovechado por la empresa para hacer lo que quiera, le presenta complicaciones una vez que se pone en el contexto global de todas sus operaciones.

Tampoco los mercados de la RSE están muy desarrollados en algunos de los países en donde operan. De allí que la estrategia tenga que descansar en una serie de imperfecciones, y depende en buena parte de la visión a largo plazo de sus directivos. Es más fácil operar en entornos en los cuales las reglas de juego son claras y estables, son uniformes a lo largo de los países en que operan y donde los mercados saben lo que quieren y actúan

sobre ello. Esto no es el caso normal de la operación de las empresas multinacionales, por lo que sus estrategias de responsabilidad enfrentan verdaderos retos. Y más aún con el mito de que son omnipotentes, lo que eleva aún más las expectativas de la sociedad.

Sin embargo, para lograr el comportamiento responsable de las multinacionales, el mercado de la responsabilidad debe ser fortalecido, desde las instituciones y regulaciones nacionales e internacionales, hasta la educación de los consumidores, pasando por el fortalecimiento de las OSC nacionales y globales. Pero el exagerar no ayuda. Las partes interesadas deben exponer los abusos de las empresas, pero también dialogar.

Bibliografía

Ancos, H. y Vicente, D. J., 2009. *La promoción de la responsabilidad social de la empresa en los tratados de inversión. Los casos de Bolivia y Venezuela*. Serie Avances de Investigación, No. 30, Fundación Carolina, junio.

Anna Lindh, 2010. *The Anna Lindh Report 2010*. Anna Lindh Foundation, El Cairo.

Bakan, Joel, 2009. *Capitalismo Caníbal, La Corporación: La búsqueda patológica del lucro y el poder*. Ediciones Robinbook, Barcelona. Traducción de "*The Corporation: The pathological pursuit of profits and power*". Free Press, Nueva York, 2004.

Barañano Cid, M., 2009. Contexto, concepto y dilemas de la responsabilidad social de las empresas transnacionales europeas: una aproximación sociológica. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 27, No. 1, pp. 19-52.

Bohman, A. y Minter, G., s/f. *International Initiatives to Promote Responsible Business: A Navigation Guide for Business*. International Business Leaders Forum, London.

Casado, F. y Roser, I., 2007. *La RSE de la empresa española en América Latina. Una mirada al Patronato de la Fundación Carolina*. Documento de Trabajo No. 34, CeALCI, Fundación Carolina, Madrid.

Casanova L., 2011. El nuevo poder de las corporaciones latinoamericanas, capítulo 22. En Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Comp.). *"La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina"*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Casanova, L. y Dumas, A., 2010. Corporate Social Responsibility in Latin American Multinationals: Is Poverty an issue? *Universia Business Review*, primer cuatrimestre, No. 25, pp. 132-145.

De Grauwe, P. y Camerman, P., 2003.Are multinationals bigger than nations? *World Economics*, Vol. 4, No. 2, abril-junio 2003, pp. 23-37.

Donaldson, T., 1992. Values in Tension: Ethics Away from Home. *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., pp. 48-62.

Durán, T. y Campodónico, H., 2010. *Poder empresarial y sociedad civil en Sudamérica. Entre el diálogo y el enfrentamiento*. ALOP, México.

Edelman, 2009. *2009 Edelman Trust Barometer*. Edelman, New York. www.edelman.com/trust/2009.

Greenpeace, 2009. *Los nuevos conquistadores: Multinacionales españolas en América Latina. Impactos económicos, sociales y medioambientales*. Greenpeace España, septiembre.

Harzing, A. W., 2000. "An empirical analysis and extension of the Bartlet and Ghoshal typology of multinational companies". *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 1, pp. 101-120.

Hernández Zubizarreta, J. y Ramiro, P., 2009. *El negocio de la responsabilidad. Crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales*. Icaria Editorial, Barcelona.

Hess, D., 2006. "Corporate Social Responsibility and the Law", Chapter 8. In Allouche, Jose. *Corporate Social Responsibility, Volume 1: Concepts, Accountability and Reporting*. Palgrave Macmillan, New York, 2006, pp. 154-180.

Husted, B. W. y Allen, D. B., 2006. "Corporate Social Responsibility in the multinational enterprise: Strategic and institutional approaches". *Journal of International Business Studies*, No. 37, pp. 838-849.

Nowalski, J., 2011. Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial, capítulo 20. En Vives, A. y Peinado-Vara, E. (Comp). *"La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina"*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2008. Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales, París.

Stiglitz, J. E., 2008. Regulating Multinational Corporations: Towards Principles of Cross-Border Legal Frameworks in a Globalized World. Balancing Rights with Responsibilities. *American University International Law Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 451-558.

Tully, S. (Ed.), 2005. *International Documents on Corporate Social Responsibility*. Edward Elgar, Cheltenham, U. K.

Vives, A., 2009. Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No. 3, Fundación Luis Vives, Dic.

Vives, A., 2008a. "Corporate Social Responsibility: The Role of Law and Markets". Symposium on Law and Economic Development in Latin America. *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 83, No. 1, pp.199-229.

Vives, A., 2008b. ¿Es nuestra responsabilidad? *Harvard Business Review América Latina*, abril, pp. 50-54.

Cuarta parte

Reportes e Informes

Esta parte incluye cinco capítulos, relacionados con la presentación de las prácticas responsables de la empresa hacia el público, ya sea en forma de reportes formales de sostenibilidad o a través de otros medios de información.

El primer capítulo trata un tema álgido. En él se analizan las prácticas responsables que algunas empresas seleccionan para informar sobre su responsabilidad ante la sociedad. Se argumenta que muchas veces esta selección está determinada por lo que les resulta más fácil, lo que tienen más a mano o lo que creen que tendrá más impacto sobre el público, aprovechando el efecto aureola, del que se habla en el capítulo III.10. A través de una serie de ejemplos se muestra que existe poca relación entre lo que se informa y los aspectos que son críticos para el tipo de empresa, y se concluye que ello justifica las acusaciones de que algunas empresas hacen lavado de cara, lo cual daña la reputación de la RSE y le ensucia la cara. El siguiente capítulo analiza en detalle un estudio de Harvard, que argumenta que la obligatoriedad del informe de sostenibilidad puede ayudar a que las empresas tengan mayor responsabilidad, a través de las acciones de los *stakeholders*. Se analizan las condiciones bajo las cuales esta relación puede ser efectiva, condiciones que no se suelen encontrar en países en vías de desarrollo. Ello no obsta para que la preparación del informe contribuya a la responsabilidad vía *stakeholders* internos, como argumenta el último capítulo de esta parte.

Los siguientes dos capítulos cubren el tema de los informes integrados, donde se combina información financiera y no financiera. El primero pasa revista a las normas en vigencia en Suráfrica, y el segundo argumenta sobre la necesidad de que la integración no sea solo en cuanto a mezclar la información, sino que debe ser el resultado de la unificación de estrategias y acciones en los campos financieros, sociales y ambientales, para luego hacer el reporte.

El último capítulo de esta parte analiza un aspecto muchas veces ignorado, que es el impacto positivo que el proceso de la preparación de los informes de sostenibilidad puede tener en la gestión interna de la responsabilidad, más allá del efecto que pueda tener sobre los *stakeholders* externos.

IV.1. Ensuciado de cara: destrucción de la reputación de la responsabilidad empresarial

Hemos comentado en varias oportunidades que no existe en verdad una empresa responsable, sino que hay empresas que tienen prácticas de responsabilidad, con mayor o menor impacto, con mayor o menor efectividad. La "empresa responsable", con la connotación que ello tiene de TOTALMENTE responsable, de que no tiene irresponsabilidades,

no existe, aunque algunas se acercan mucho (ver *Walmart, Bimbo, Telefónica: ¿Se pueden llamar empresas responsables?*)

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

Pero el problema persiste en las empresas que se reconocen o se hacen reconocer por una práctica responsable, esperando que el efecto aureola (ver el capítulo III.10, *¿Se puede manipular la reputación?: el efecto aureola*) extienda el reconocimiento a todas las actividades de la empresa, responsables o no.

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

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

A finales del 2012, una revista de negocios le dedicaba un número especial a las buenas prácticas de RSE de 43 empresas. ¡Muy laudable que la revista le dedique un número especial a este tema!, demuestra progreso en el interés por la RSE. No conozco si las

páginas de la revista en donde se cubrían las empresas habían sido patrocinadas o no por la empresa correspondiente, o si era una selección y redacción independiente de los editores, pero lo que quiero destacar es la importancia relativa de las prácticas que se resaltan en el conjunto de actividades de la empresa. Por ejemplo:

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

Aunque no todos los casos destacados sufren de esta selectividad. Algunos, como una línea aérea (escribí el artículo original a bordo de uno de sus vuelos), resaltan sus esfuerzos en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, su principal impacto. Otros, como un banco y una empresa de bebidas alcohólicas, destacan precisamente lo que lamentábamos antes como su principal impacto. Sin embargo, muchos lo hacen en cuanto a destacar políticas e intenciones, más que acciones o resultados concretos, pero por lo menos reflejan conocimiento de sus impactos relevantes.

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

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

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

¿Importa esta selectividad en el reporte? (¿o es publicidad?). Sí, y mucho, porque es precisamente cuando sale a la luz que la empresa es irresponsable en muchos otros aspectos, que se perjudica todo el conjunto de "empresas responsables", se contamina el concepto de RSE, se pierde credibilidad, le dan legitimidad a los que afirman que la "RSE" es un lavado de cara (*greenwashing*).

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

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

IV.2. Obligatoriedad del reporte de sostenibilidad: ¿bajo qué condiciones?

A principios del 2012 se publicó un trabajo sobre el impacto de la obligatoriedad de los informes de sostenibilidad (RSE, RSC, Sustentabilidad, etc.) en la responsabilidad de las empresas. El nexo al documento ha circulado en algunas redes sociales, la mayoría en forma de re-tweet, muy posiblemente sin que ninguna de las partes lo lea. Esto me recuerda lo que decíamos en mi juventud sobre la educación que recibíamos, que consistía en transferir el conocimiento del libro del profesor al libro del alumno, sin pasar por el cerebro de ninguno de los dos. Con la tecnología moderna lo "re-tuiteamos", y pasa de un ordenador (computador) a otro.

El estudio es un documento de trabajo, todavía no publicado, de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard, *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*, por Ionannis Ionanniou y George Sarafeim.

A lo mejor alguno de los que lo han visto ha leído el resumen, de unas diez líneas. Si se lee solamente el resumen, se llega a la conclusión de que la obligatoriedad del reporte mejora la responsabilidad de las empresas. O sea, ¡a pasar leyes y regulaciones sobre los informes para mejorar la responsabilidad de las empresas! No hace falta leer más. ¡Lo dice Harvard![1].

Como hemos comentado en muchos otros escritos, no basta con leer el título o un resumen. Hay que hacer un análisis crítico si se quiere aprender de la lectura. Algunos lo habrán leído en detalle, pero como supongo que la mayoría no lo han podido hacer, les ofrezco mi análisis del documento. En efecto, hay mucho más que la simple aseveración citada antes, en particular sobre las condiciones bajo las cueles esto **puede** ocurrir, y en la diferenciación entre países desarrollados y en vías de desarrollo, lo que es el objeto de este capítulo.

La principal conclusión del documento se deriva de un análisis estadístico de las percepciones sobre algunas prácticas responsables de las empresas, en función de la obligatoriedad de la publicación de informes de sostenibilidad, controlado por el impacto de otras variables, como el tamaño del país, su intensidad en uso del capital y desempleo. Las prácticas analizadas son las **percepciones de encuestados** sobre la responsabilidad social de los directores, la inversión en capital humano, la supervisión de la gestión por los consejos o directorios, desarrollo sostenible, credibilidad del sector empresarial, prácticas éticas y corrupción, todo esto con base en indicadores de percepción acerca del país.

El hecho de que las variables sean a nivel de percepciones debe destacarse, ya que la percepción puede ser afectada por la información que publican las empresas y que diseminan los medios.

1 Pasó muy poco tiempo antes de que saliera este titular. Un boletín semanal, del 4 de mayo del 2012, lo titula: "Harvard recomienda reportes de RSE obligatorios". La Universidad de Harvard no ha opinado, y es solo undocumento o de trabajo. Como vemos, en este análisis el estudio está lleno de condicionantes, pero titulares imprecisos contribuyen a crear confusión.

No obstante, los autores alegan que como el estudio cubre varios años, estas percepciones deben reflejarse en la realidad; de lo contario, no se mantendrían. Por otra parte, la existencia de instituciones y el mercado, que "controlan" a las empresas, les hace pensar que las percepciones reflejan la realidad, ya que no pueden ser influenciadas. En el caso de países en vías de desarrollo, con una sociedad civil muy subdesarrollada, medios de comunicación poco interesados, con poca información en el mercado sobre las empresas y un sector empresarial poderoso, es dudoso que las percepciones sobre prácticas responsables reflejen la realidad.

El análisis está basado en información sobre 58 países desarrollados y en vías de desarrollo, incluyendo España y los siete más grandes de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela). Es de destacar que en ninguno de los ocho países de Iberoamérica existe obligación de presentar informes de sostenibilidad, ni siquiera para las empresas que cotizan en las bolsas de valores (al momento del estudio). Sí la tienen otros países en vías de desarrollo, pero todos ellos con sistemas legales diferentes al nuestro (originados en el derecho romano, que introduce muchos otros problemas, como reconocen los autores).

De allí que también hay dudas sobre la aplicación de las conclusiones del estudio para países en vías de desarrollo, como los nuestros. Por otra parte, también debemos destacar que, con excepción de Brasil y España, se publican pocos informes de sostenibilidad en esos países. Y algunos dirán que es porque no es obligatorio. Pero recordemos que lo que estamos analizando es el impacto de la obligatoriedad en las prácticas responsables, no sobre la producción de reportes.

La siguiente tabla, de los reportes sometidos al GRI, es indicativa, aunque obviamente no representa la totalidad de los reportes publicados en los países.

Países	Informes 2010 de sostenibilidad GRI
España	169
Brasil	134
México	35
Chile	26
Argentina	21
Perú	18
Colombia	17

Pero lo más importante del estudio, para nuestros efectos, es que cuando se analizan por separado los países desarrollados de aquellos en vías de desarrollo (algunos de estos sí tienen obligatoriedad de reporte), se concluye que el impacto sobre la responsabilidad empresarial es mucho menor en estos últimos, debido a las deficiencias institucionales en la implementación, supervisión y control de las regulaciones, y el bajo nivel de confirmación independiente (*assurance*) de los informes.

La institucionalidad y la confirmación de los reportes forman parte del **mecanismo de transmisión**[2] de la obligatoriedad del reporte en mayor responsabilidad empresarial. No basta con la obligatoriedad si el mecanismo de transmisión no funciona, como es el caso de un gran número de países en vías de desarrollo. De allí que el impacto de la obligatoriedad sería mayor en España que, digamos, en Venezuela (que según el informe, es el país de menor institucionalidad en la muestra y que no tiene informes de sostenibilidad en el GRI).

Estos resultados son compatibles con los alcanzados en un estudio que hice sobre el impacto de pertenecer al índice de sostenibilidad en la Bolsa de Valores de Sao Paulo (BM&FBovespa)[3], en el atractivo de las acciones y en las prácticas responsables de las empresas. El mecanismo de transmisión en este caso es el interés del público inversionista, y del público en general, en empresas responsables. El mecanismo es bastante deficiente todavía, por falta de conocimiento y de información y del subdesarrollo de instituciones de promoción, regulación, seguimiento y control.

No cabe duda de que la obligatoriedad del informe llevaría a la publicación de más reportes, pero de allí a que ello conduzca a más prácticas responsables dependería del mecanismo de transmisión. Al parecer, si nadie supervisa ni verifica, hay mucho menos interés en ser responsable (conclusión que sacamos de la observación en la vida cotidiana, ahora confirmada de manera estadística para las empresas).

La obligatoriedad de la publicación de informes de sostenibilidad no lleva, automáticamente, a mejoras en las prácticas responsables. El entorno debe ser conducente para que ello ocurra, y en América Latina estamos muy lejos.

La conclusión que se puede sacar del documento es que la obligatoriedad de la publicación de informes de sostenibilidad no puede ni debe ser un hecho aislado, debe formar parte de una estrategia nacional de promoción de prácticas empresariales responsables, con un conjunto de regulaciones e instituciones que respalden y complementen el proceso.

Y hay que leer.

2 Para más detalles del "mecanismo de transmisión", ver el capítulo 10: La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa, en Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara (Comps.), Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión. Banco Interamericano de Desarrollo, 2011, Washington.

3 El estudio fue publicado como "Sustainability indices in emerging markets: Impact on responsible practices and financial market development", *Journal of Sustainable Finance and Investment*, Volume 2, Numbers 3-4, pages 318-337, 2012.

IV.3. Hacia el informe integrado: hay progreso

Hay progreso, pero no viene de donde se esperaba. No es del Comité Internacional, es de un país emergente.

El GRI y el Proyecto *Accounting for Sustainability* lanzaron, a comienzos del 2010, un Comité Internacional sobre el Informe Integrado, con el objeto de

"*crear un esquema globalmente aceptado de contabilizar la sostenibilidad: un esquema que junte la información financiera, ambiental, social y de gobernanza en un formato claro, consistente y comparable; en una palabra, un formato "integrado". La intención es apoyar el desarrollo de información más entendible y más integral acerca del rendimiento total de la organización, de manera prospectiva y retroactiva, para satisfacer las necesidades del emergente modelo económico global, más sostenible*".

Este comité se ha constituido con 35 miembros (¡ninguno de habla hispana!), que representan instituciones de contadores, financieras, organizaciones internacionales sobre sostenibilidad, consultoras y empresas. A finales del 2012 emitió un primer borrador del marco de referencia para obtener comentarios del público.

Pero no lo han esperado. Ya han salido las primeras guías para la publicación de los informes integrados, en un país que normalmente no suponemos de avanzada en estos temas: Suráfrica. Aunque ya habían mostrado liderazgo, cuando en el año 2004 lanzaron el primer índice de sostenibilidad en un país emergente, para la Bolsa de Johannesburgo.

En enero del 2011, el Comité de Informes Integrados (CII) del país emitió un documento para discusión y consulta sobre las guías para la preparación de los reportes. Estas guías aplicarán a las 457 empresas que cotizan en la Bolsa de Johannesburgo.

Para el CII, el informe integrado debe ser una mirada hacia el futuro, no una recopilación histórica.

"El objetivo central del informe integrado ***es permitir a los stakeholders determinar la capacidad de la institución de crear y mantener valor*** (énfasis añadido) *a corto, mediano y largo plazo. Los usuarios deben ser capaces de determinar… si se han identificado los aspectos sociales, ambientales, económicos y financieros clave, y si han sido incorporados en la estrategia… El informe integrado no es simplemente una amalgama de los estados financieros y el informe de sostenibilidad… integrando y conectando la información relevante sobre* ***la estrategia, riesgos y oportunidades*** (énfasis añadido) *y relacionándolos con los aspectos sociales, ambientales, económicos y financieros".*

Según esta visión, el informe integrado **es prospectivo** y responsabiliza a la empresa de identificar y reportar sobre estrategia, riesgos y oportunidades. Esto representa un cambio fundamental en términos de lo que se disemina al público. Supone un **cambio**

radical de proporcionar información histórica, objetiva (aunque con supuestos dentro de la información contable), a presentar información de opinión, de planes de futuro, de estrategias, riesgos y oportunidades. **Tendría un efecto significativo sobre la gestión de las empresas**.

Reconoce que lograr esto puede ser un largo proceso, y lo establece como un camino para recorrer, enfatizando que el informe es solo un resultado, que el proceso de llegar a él es muy importante[4].

Para ellos, el informe integrado será el informe primario de la empresa, pero no se pretende que sustituya a los informes financieros anuales o los reportes de sostenibilidad, que se pueden seguir preparando para públicos particulares. Como tal, no es un extracto o una combinación de estos dos informes.

El informe deberá contener:

- Descripción del alcance y límites del informe;
- Visión general de la organización, con el modelo de negocios con el cual actualmente crea valor y su estructura de gobernanza;
- Riesgos y oportunidades en los temas sociales, ambientales, económicos y financieros;
- Objetivos estratégicos y su relación con los riesgos, oportunidades y la sostenibilidad;
- Resultados de la estrategia, en función de indicadores en los temas mencionados;
- Expectativas en cuando a futuros resultados;
- Esquemas de remuneración de los directores y principales ejecutivos, y
- Evaluación de cómo ve el equipo directivo el futuro de la empresa, cómo pueden mejorar los impactos positivos y aminorar los negativos.

La propuesta lista una serie de principios bajo los cuales se debe preparar el informe, que son relativamente estándares (materialidad, inclusión, relevancia, precisión, neutralidad, consistencia y comparabilidad, oportunidad, verificabilidad, etc.).

El informe deberá ser objeto de verificación externa (*assurance*), además de las auditorías internas y externas de la información financiera. Esto también será un largo proceso, ya que si bien existen algunos principios y metodologías, la propuesta es suficientemente diferente de lo tradicional, de modo que requerirá la adaptación y producción de metodologías específicas.

Es posible que esta propuesta cambie de manera significativa al recibirse los comentarios de las empresas. También es probable que la dirección planteada no sea la que termine proponiendo el Comité Internacional, aunque va en la línea de lo que han recomendado algunos expertos[5].

4 El capítulo III.8, "Etapas en el informe de sostenibilidad: hacia el informe integrado", en mi libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica,* contiene un análisis más extenso sobre la evolución y futuro de los informes integrados.

5 Ver mi reseña del libro de Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy,* Wiley, 2010, publicada en el número 6 (Sept.-Dic. 2010) de la Revista de RSE de la Fundación Luis Vives.

Personalmente creo que esta propuesta es *too good to be true*. Demasiado buena como para que sea realidad… a corto plazo. Mucha de la información que se pide suele ser considerada muy confidencial para la empresa, revelaría información valiosa para la competencia y podría conducir a la inestabilidad de sus precios en la bolsa. La resistencia interna en la empresa para revelar esa información será muy alta. Pero tarde o temprano tenemos que llegar a esto.

Será cuestión de ver cómo se hacen los compromisos entre transparencia y confidencialidad.

De cualquier manera, es una propuesta interesante, indicativa de la dirección que tendrá la información que va a ser reportada a los públicos relevantes. Ojalá nos movamos en esa dirección.

IV.4. Informes integrados: tortas, no ensaladas

A la pobre RSE la va a matar la semántica. Como si no le bastaran sus problemas de nombre de pila, ahora se le suman los de los nombres de sus informes. La moda, que comenzó a tomar fuerza en el 2011 y que durará por unos años más, parece ser usar el nombre de "informe integrado" para la consolidación de los informes de sostenibilidad y los informes financieros en un solo reporte.

Hay maneras y maneras de "integrar" la información. Como mencionamos en el capítulo precedente, recién está comenzando la discusión metodológica del "informe integrado".

Pero antes de llegar al verdadero informe integrado pasarán muchos años, y se requiere dentro de las empresas de un largo y costoso proceso. Sin embargo, como es de esperar, muchas empresas quieren anticiparse y emitir "informes integrados" antes de que se complete el proceso, antes ni siquiera de tener marcos de referencia como los que mencionamos en el capítulo anterior. Ello tiene la ventaja de contribuir, a través del ejemplo y la competencia sana entre reportes, a avanzar la práctica y adquirir experiencia. Tiene la desventaja de que la falta de coordinación y consistencia puede llevar a muchos modelos y a grandes confusiones acerca de lo que es un informe integrado y su uso, sobre todo en los usuarios, que apenas empiezan a entender y leer los informes de sostenibilidad.

Corremos el riesgo de aplicar el nombre común de informe integrado a múltiples grados de integración de información y de estrategias. **Por ahora, cualquier cosa será un informe integrado**. Por ahora. Hasta que tengamos reglas más claras de lo que constituye un informe integrado.

Entre mezclar la información financiera con la de prácticas responsables en un solo documento y producir un informe integrado, de las actividades integradas de una empresa íntegramente responsable, hay mucho trecho. **Una cosa es una ensalada y otra cosa es una torta**. En el primer caso los ingredientes se mezclan, para conferir un mejor sabor al de los ingredientes separados, pero cada uno todavía mantiene su carácter. En una torta los ingredientes se integran, se cocinan, y se produce también un mejor sabor que los ingredientes separados, pero haciéndolos indistinguibles. Ya no se trata de harina, azúcar, levadura o mantequilla, sino de una torta. No se pueden desintegrar los ingredientes, el proceso es irreversible.

En el año 2011 el BBVA presentó su primer informe de sostenibilidad "integrado", que por ser uno de los pioneros, es interesante analizar con un poco más de detalle. No entraremos a comentar las prácticas del BBVA ni la calidad del reporte, que no son el objeto de este capítulo, solo comentaremos la "integración" de la información financiera y de sostenibilidad, o de responsabilidad corporativa, como la llama el BBVA.

Decía mi tocayo Toni Ballabriga, Director de Responsabilidad Corporativa (RC) del Grupo BBVA, en la presentación del informe, que en el BBVA "el informe integrado es

una consecuencia de la integración de la RC en el modelo de negocio". Como debe ser. Yo me atrevo a añadir que el proceso de producción del informe integrado contribuirá a la integración de la RC en el negocio, hasta que la RC y el negocio sean indistinguibles y se consume la unión. Este es uno de los múltiples pasos que hay que dar para llegar a la integración del reporte, lo cual a su vez debe contribuir a la integración de las estrategias, y así **cambiar de empresas con prácticas responsables a empresas integralmente responsables.**

El capítulo III.8, "Etapas en los informes de sostenibilidad: hacia el informe integrado", de mi libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*, incluye una descripción de las etapas por las que pasa el proceso de la preparación de la información de sostenibilidad, hasta llegar al ideal (por ahora) del informe integrado. Comenzando por la **producción de los informes**, pasando por una **etapa de focalización** para adaptarlos a las necesidades de los *stakeholders*, por la **integración física** de la información, para luego ir a la **integración estratégica** de las acciones y reportes y, finalmente, hasta el **estado único**, con la integración de los **números** financieros y de impacto social y ambiental.

El informe del BBVA está entrando en la etapa de integración física, con elementos de integración estratégica y de focalización, donde la información y acciones están juntas, pero no revueltas. Es todavía una ensalada, bien aderezada, pero ensalada. Se está comenzando apenas la integración de la gestión, al responsabilizar al Comité de Dirección del Grupo de las funciones del Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativas, entre otras acciones. Como el mismo Toni reconoce, falta muchísimo por recorrer. Sería un gran error subestimar el tiempo y esfuerzo que llevará pasar a la siguiente etapa de "integración estratégica", donde las estrategias de sostenibilidad y del negocio se van integrando y reforzando mutuamente, hasta constituir una estrategia única, hasta llegar a hacer la torta.

Aun cuando el BBVA dice que después de nueve años se ha dejado de producir el informe de sostenibilidad o de RC, todavía se hace y se reporta, en forma separada, en el sitio www.bancaparatodos.com. Obviamente, después de haber recopilado toda la información, es deseable, en aras de la transparencia y para atender los intereses de *stakeholders* particulares, dar más detalles de los que cabrían en el informe anual o "informe financiero" (¡mal nombre!), como llama el BBVA al informe integrado. De lo contrario, se abrumaría este último con información no financiera y perdería balance. Esto nos lleva a resaltar la importancia del proceso de transición.

Eventualmente las empresas (algunas ya lo hacen) presentarán información virtual enfocada a los intereses de cada grupo de *stakeholders*, en sustitución del informe separado, como se suele hacer ahora, que es preparado en función de la disponibilidad de información interna o de los deseos de las diferentes unidades que lo preparan. Serán secciones preparadas atendiendo a la demanda, más que con base en la oferta de información. Será una etapa simultánea o paralela de "focalización". Porque hasta que se acuerde lo contrario, será deseable seguir reportando los indicadores GRI, y se tendrán que seguir

reportando, en informes suplementarios, actividades a las que los *stakeholders* se han ido acostumbrando y que requieren de las empresas. Por lo menos las más grandes.

Lo que presenta el BBVA es una laudable tendencia hacia el informe integrado, pero todavía está lejos de un informe integrado. La asignación de las responsabilidades de RC al Comité de Dirección es un importante paso adelante, hacia **la integración de las prácticas responsables** en la estrategia de la empresa, que es el *desiderátum* número uno de la responsabilidad social. Pena da que sean tan pocas las empresas que tienen esa integración.

Algún día pasaremos de la ensalada a la torta, pero estamos comenzando[6].

6 El lector interesado también puede leer mi reseña del libro de Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, Wiley, 2010, publicada en el número 6 (Sept.-Dic. 2010) de la Revista de RSE de la Fundación Luis Vives.

IV.5. Informes de sostenibilidad: ¿sirven para algo?

Criticamos mucho a los informes de sostenibilidad, por ser instrumentos de gestión de imagen de la empresa, porque no contienen la información que le interesa a los *stakeholders*, por contener medias verdades y a veces enteras mentiras. Y creo que la gran mayoría de las veces tenemos razón. No obstante, los informes de sostenibilidad desempeñan un papel fundamental dentro de la empresa, que hay que destacar.

Un artículo del 30 de noviembre del 2012, de Antonio Argandoña, "No me gustan los informes de Responsabilidad Social", no deja lugar a dudas con su título. Así de claro. A diferencia de la gran mayoría de los economistas, que titulan sus artículos con una pregunta (yo no soy economista, pero lo hago), Argandoña hace una clara aseveración. En el artículo escribe:

*"No me gustan los **informes** de **Responsabilidad Social**, o de **Sostenibilidad**. Ni siquiera los informes **integrados**, económicos, sociales y medioambientales. Me parecen un ejercicio de **relaciones públicas**, dirigido a mostrar que la empresa que los emite se presenta a sí misma como muy responsable. Pero no responden a las inquietudes y necesidades de los **stakeholders**".*

Y comenta mayormente sobre el hecho de que las empresas (pone como ejemplo a los bancos), cuando reportan sobre RSE, no lo hacen sobre lo que en verdad les interesa a los *stakeholders*, sino informan sobre actividades que creen que los harán verse bien. No reportan sobre su responsabilidad en la crisis financiera, ni sobre sus estrategias presentes y futuras, sobre la morosidad de los clientes y los desahucios. Reconoce *"que no es fácil contestar a esas cuestiones (sobre todo si en el pasado no se dieron las respuestas adecuadas, y si según qué contestaciones pueden dar lugar a responsabilidades legales)"*. Y concluye que deben "*…informar con claridad y transparencia a sus* stakeholders*, respondiendo a sus preguntas, no a los cientos de asuntos que exige el Global Reporting Initiative (GRI). Claro que hay que hacer el informe para el GRI, y que sea completo y bonito. Pero la Responsabilidad Social es otra cosa*".

En el capítulo IV.1, "Ensuciado de cara: destrucción de la reputación de la responsabilidad empresarial", comentábamos la **reticencia de las empresas en reportar lo relevante, que puede no ser tan favorable, escudándose detrás de reportes de actividades secundarias, y a veces triviales**, pero que puedan ser percibidas como acciones de un buen ciudadano, y así extenderse a la imagen de todas las actividades de la empresa (ver el capítulo III.10, "¿Se puede manipular la reputación?: el efecto aureola").

Elaine Cohen, la gurú mundial sobre informes de sostenibilidad, también escribió varios artículos, en los cuales disecciona los principales problemas de estos informes. El más reciente, del 17 de noviembre del 2012, "*False claims in sustainability reports*", analiza las deficiencias y mentiras comunes de los reportes.

Muchas veces los *stakeholders* nos quejamos, pero también hay que destacar que no ejercemos nuestra responsabilidad de hacerle saber nuestra opinión a la empresa, a

través de nuestras acciones en el mercado o donde sea pertinente. ¿Quién lee los informes de sostenibilidad? A veces creo que ni siquiera los que los han preparado los han leído en su totalidad.

De acuerdo, los informes de sostenibilidad tienen serios problemas. ¿Sirven **para algo?** Creo que es oportuno hacer algunas acotaciones, no sea que por puntualizar los defectos y problemas de los informes de sostenibilidad, los desechemos por inútiles: no debemos tirar el bebé con el agua sucia de su baño.

No me voy a referir a cómo se pueden mejorar o cómo pueden atender las verdaderas necesidades de la sociedad. Esto está ampliamente documentado, aunque disperso, y debería ser objeto de un libro. Solo me voy a referir al **valor del informe de sostenibilidad para la empresa, desde el punto de vista interno, de los que tienen responsabilidad por la responsabilidad de la empresa.**

Tuve la oportunidad de liderar la producción de varios informes (incluyendo los tres primeros de mi anterior empleador), y ahora soy asesor sobre el reporte de sostenibilidad en varias empresas, y he podido constatar que, **a pesar de los grandes problemas y frustraciones en lograr la producción de un informe efectivo para los *stakeholders*, el proceso de producción es sumamente útil para la empresa**.

La preparación del informe exige y permite:

- Desarrollar la estrategia de sostenibilidad de la empresa;
- Determinar lo que es más importante y armonizar criterios;
- Definir las acciones que se decide tomar o no tomar;
- Respaldar los esfuerzos de los comprometidos dentro de la empresa con la sostenibilidad;
- Obtener apoyos y canalizar recursos hacia la sostenibilidad;
- Concientizar a los no comprometidos en el tema y vencer resistencias;
- Descubrir que la empresa tiene prácticas responsables, y no lo sabía;
- Agrupar acciones dispersas, incompatibles, incoherentes, en acciones más efectivas;
- Consolidar en un lugar lo que la empresa hace;
- Enterarse de quiénes son sus *stakeholders*, y a veces, solo a veces (¡qué pena!), consultarlos;
- Desarrollar sistemas de información y control internos, a efectos de recopilar informaciones para poder prepararlo;
- Informar a la empresa de lo que hace la empresa;
- Detectar fallas en la gestión y comunicación de la sostenibilidad, y si quieren, tomar medidas;
- Respaldar la estrategia de comunicación;
- Usarlo para "gestionar" la opinión (¡no todo es bueno!);
- …y muchas otras cosas.

Que no es poco. Sin el esfuerzo de preparar un informe de sostenibilidad, la empresa no sabe lo que hace en el tema, puede ir a la deriva, sin rumbo, con el oportunismo de que la acusamos. El informe es condición necesaria, aunque no suficiente, para la sostenibilidad.

Y todo esto a pesar de la otra cara de la moneda:

- Que el informe, por lo común, es escrito por consultores que se preocupan mucho de la imagen que se proyecta, de las buenas fotos, de los testimonios altamente positivos de empleados, clientes, proveedores, etc. (aunque algunos se preocupan de la veracidad);
- Que el comité editorial se asegura de que las cosas buenas sean magnificadas, y que las malas sean minimizadas u omitidas;
- Que el grupo redactor trata de evitar, a toda costa, que se adquieran compromisos que no sean fáciles de cumplir o ya cumplidos;
- …y muchas otras cosas.

Pero poco a poco el proceso de aseguramiento externo va permeando en las empresas responsables, lo que le añade confiabilidad al reporte.

En el año 2010 escribimos, medio en broma, medio en serio, una dramatización de este proceso interno, en una "telenovela" de cinco capítulos ("Diálogos en responsabilidad", capítulos VI.1 al VI.5, en el libro *Una mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica*).

¿Se imaginan una empresa sin sistema de contabilidad y su respectivo reporte? ¿Se imaginan una empresa sin sistema de sostenibilidad y su respectivo reporte? No puede haber gestión. Si lo publican o no, en qué forma, dónde se disemina, es otra cosa, pero **el informe, por malo que sea, es parte del sistema integral de gestión.**

No hay duda de que se podrían combinar estos positivos efectos internos con una mayor efectividad externa, lo cual redundarían en una valiosa contribución de la empresa a la sociedad, y quizá la empresa se vería recompensada. **Y no debemos abandonar los esfuerzos para expresarles a las empresas nuestras inconformidades con sus prácticas responsables**. Sin embargo, resulta lamentable que solo podemos hacerlo si nos enteramos, y para ello necesitamos reportes efectivos, en el formato que sea.

Quizá deberíamos dejar de darles el beneficio de la duda. Si no lo sabemos, es que debe ser malo. No como ahora, que operamos con "ojos que no ven, corazón que no siente".

Quinta parte

Finanzas, inversión y responsabilidad

La crisis financiera que comenzó en el 2007, derivada en buena parte por la irresponsabilidad y la existencia de incentivos perversos, por lo menos desde el punto de vista del sistema financiero en particular y de la sociedad en general, de los gestores del sistema y de la irresponsabilidad y/o incompetencia de los reguladores, puso el tema de la responsabilidad empresarial en un primer plano. Las consecuencias todavía se sienten, y es recién a partir del 2012 que se empieza a castigar a algunos pecadores y a corregir diversos defectos estructurales del sistema, que permitieron la crisis y la mala asignación de recursos.

Los dos primeros capítulos de esta quinta parte tratan, de forma general, sobre cuál debe ser la responsabilidad social de las instituciones financieras. El primero se dirige mayormente a los bancos, y el segundo, a las instituciones microfinancieras. El segundo caso es un tema poco tratado, ya que existe una presunción, equivocada, de que al dedicarse estas instituciones a una función con elevado componente social no deben ser objeto de mayor escrutinio.

Los siguientes seis capítulos se dedican al tema que está ganando mucho interés, aunque en su mayoría en mercados desarrollados, que es el de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), el de la inversión en valores negociables o proyectos usando criterios ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo (ASG). Los dos primeros capítulos de este grupo se dedican a analizar la situación en España, donde supuestamente ha tenido un gran desarrollo. Uno de los capítulos muestra que este desarrollo es una falacia, y el otro ofrece lecciones del mercado de Suiza y de Brasil para profundizar la ISR en España.

El siguiente capítulo analiza la perenne discusión de si la ISR es o debería ser más rentable que la inversión en valores sin usar criterios ASG. Se concluye que la evidencia no es concluyente, porque el mercado todavía no aprecia el verdadero valor de la ISR y las instituciones que operan en él, incluyendo a los inversionistas, que no actúan en consecuencia. El capítulo V.6 analiza con más detalle este problema, el de que los analistas e inversionistas no usan adecuadamente la información ASG, y que es labor de la empresa facilitar este proceso, complementado con la del desarrollo de los intermediarios, y en particular la educación de los analistas en incorporar criterios ASG en sus análisis, al mismo nivel que los financieros.

El penúltimo capítulo describe una modalidad de ISR de reciente creación, como lo es *Impact Investment*, que es inversión en empresas y proyectos de una forma más directa, buscando un impacto más inmediato, sin esperar la transmisión a través de intermediarios. El último capítulo, más extenso, analiza la posibilidad de que se desarrolle la ISR en América Latina, en el contexto del relativo subdesarrollo del mercado financiero y de valores, tanto en oferta como en demanda, y de las demás instituciones de supervisión y control.

V.1. ¿Cuál es la responsabilidad social de las instituciones financieras?

Con la reciente crisis financiera, iniciada en el 2008, que se extendió a la economía real, la atención de los medios, los gobiernos y el público en general se ha centrado en las instituciones financieras, especialmente los bancos[1].

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

Es mucho más fácil hablar de *irresponsabilidades*, lo que tiene consecuencias negativas visibles, que hablar sobre cuáles son las **responsabilidades**, aparte de no cometer *irresponsabilidades*. Las responsabilidades de estas instituciones ante la sociedad van mucho más allá de no hacer el mal, y aun en esto, tienen mucha capacidad de hacerlo sin que sea muy visible. No es lo mismo que cuando una empresa contamina el aire o vende un producto dañino para la salud. En las instituciones financieras los daños pueden ser más graves, pero más sutiles. Sus operaciones y su posibilidad de contagio involucran a toda la sociedad, no solo a sus clientes. Analicemos cuáles son sus responsabilidades.

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

Siendo la intermediación financiera una actividad con un gran impacto, es altamente regulada, tanto a nivel nacional como internacional. En este sentido, las principales responsabilidades cubiertas por legislación y regulación, en muchos países, abarcan temas

1 Versión actualizada del artículo que apareció en el Boletín inaugural de IARSE, EVOLUCIÓN, publicado el 14 de marzo del 2012.

relacionados de manera directa con los clientes y proveedores de recursos financieros, tales como: lavado de dinero, corrupción, especulación, transparencia en sus operaciones y los principios de buen gobierno corporativo (incluyendo la remuneración excesiva, conflicto de intereses, directores independientes, operaciones con partes relacionadas, auditorías internas y externas, control de riesgos, etc.). Esto es la ley en la gran mayoría de los países.

Pero la crisis actual ha demostrado que aun en los países desarrollados, esta supervisión y control deja mucho que desear. Ha expuesto que no hay manera de controlarlas. Tienen la sartén por el mango. "*Si me aprietan, no presto a las personas y empresas*". "*Me resulta más fácil captar depósitos del público y prestarlos a gobiernos, no hay riesgos*". (Y aquí los gobiernos tienen parte de la culpa, al tener una demanda insaciable de recursos que obstaculiza la oferta de fondos al sector privado). Además, con los grandes recursos que manejan pueden desarrollar procesos gerenciales y contratar personal que son muy superiores a los de los supervisores y reguladores. Siempre irán muchos años adelante del regulador.

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

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

- **Su responsabilidad es intermediar el dinero del público responsablemente.** ¿Qué quiere decir esto?
- **Cumplir con las leyes y regulaciones pertinentes**. Invertir más dinero en cómo cumplirlas que en cómo evadirlas.
- **Captar recursos y ponerlos en un uso efectivo, con los menores márgenes de intermediación posibles. Prestar**. Reducir, en la medida de lo posible, sus costos de operación. Esto es sumamente importante en el caso de las microfinancieras, que suelen tener un cuasimonopolio (ver el siguiente capítulo).
- **Colocar sus recursos de manera responsable**. Prestar e invertir en actividades que sean socialmente responsables, haciendo el debido análisis y siguiendo las mejores prácticas internacionales[2].

2 En América Latina hay solo 7 de 70 bancos firmantes de los *Principios Ecuador* que incluyen directrices acerca del impacto sobre el medioambiente y las comunidades afectadas, uso de sustancias peligrosas, la consulta con las comunidades y el seguimiento y reporte de los impactos, y corrección de los que sean negativos. Solo hay 42, de más de 800 inversionistas y gestores de fondos firmantes de los *Principios de Inversión Responsable*, todos en Brasil, que piden considerar el impacto social y ambiental de las inversiones.

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

Las responsabilidades de las instituciones financieras son mucho más sencillas que muchos de los productos que tratan de ofrecer. Se trata de cumplir la tarea para la cual han sido creadas, que no es el enriquecimiento propio o de sus ejecutivos, sino el mejoramiento de la capacidad de ahorro e inversión de la sociedad.

V.2. La responsabilidad social de las instituciones microfinancieras[3]

En muchas de las presentaciones orales y escritas de las instituciones financieras, sobre su responsabilidad social oímos y leemos que una parte integral de sus actividades son las microfinanzas[4]. Consisten en el otorgamiento de pequeños créditos para las poblaciones de menores ingresos, y en general para aquellas no "bancarizadas" o con poco acceso a los servicios financieros. De esta manera, se alega, se ofrecen productos que la población necesita y se permite a estos grupos acceder al crédito para mejorar su calidad de vida. Parte de su responsabilidad social.

Lamentablemente para muchas instituciones financieras, en especial para las dedicadas a las microfinanzas, parece que les basta con "tener un programa de microfinanzas". Su responsabilidad social parece que termina allí. El objetivo es laudable, pero el problema es la implementación. La responsabilidad social se ejerce a través del diseño y gestión del programa, no solo en el concepto.

Es una aseveración muy repetida que los microcréditos en particular reducen la pobreza, y de allí surge buena parte de su responsabilidad social. Se supone que le permiten a los grupos de menores ingresos obtener recursos para efectuar inversiones, y así romper el círculo vicioso de la pobreza. Se han efectuado muchos estudios para tratar de demostrar esto, lamentablemente con pobres resultados. **El supuesto implícito de que estos grupos tienen características de emprendedores por lo general es inválido**. La gran mayoría de los microcréditos se toman para suplir deficiencias intertemporales en los flujos de caja familiar, para permitir el consumo adelantado o para efectuar pagos previos al recibo de ingresos. Otros los utilizan para inversiones en capital de trabajo (microcomercio) o en capital fijo (pequeños equipos). Estas microempresas, por su misma naturaleza y el entorno en que operan, suelen ser de subsistencia, con mínimas capacidades de crecimiento, con mínima competitividad, generalmente en el mismo ramo que el vecino, sin sinergias. La aseveración de que un programa de microfinanzas contribuirá a la reducción de la pobreza todavía está pendiente de ser probada.

¿Estos problemas son responsabilidad de las instituciones financieras o de los gobiernos? Claro está que los gobiernos tienen la responsabilidad de crear el entorno macro y microeconómico conducente a la fructificación de las inversiones de los microempresarios y las actividades de las instituciones financieras. Además de la responsabilidad de la regulación efectiva y eficiente. Sin embargo, dichas instituciones tienen la responsabilidad de

3 Versión revisada del artículo *La responsabilidad social de las instituciones financieras: microfinanzas,* publicado en el Dossier No. 3, Sombras en las Microfinanzas, de Economistas sin Fronteras, en octubre del 2011.

4 Es importante distinguir entre programas de microcrédito, donde la actividad es únicamente el otorgamiento de microcréditos (con captación de fondos en los mercados de inversionistas, donantes, otras instituciones) y los programas de microfinanzas, que incluyen además servicios de ahorro (captación de fondos de los mismos clientes, además de los mencionados) y productos financieros más completos, como microseguros o microleasing. Los servicios de microfinanzas suelen cubrir un mayor espectro de las necesidades de estos grupos. En este capítulo cubrimos mayormente los problemas del microcrédito.

asegurar que sus créditos sean utilizados de manera efectiva y eficiente. La gran mayoría solo se preocupan de que le devuelvan el crédito, con elevados intereses, y alegan grandes riesgos y altos costos de transacción. En el caso de clientes con poca educación financiera, esto es sencillamente irresponsable.

El argumento del elevado riesgo ha sido desbancado en múltiples estudios, demostrando que los clientes del microcrédito son mejores pagadores que los más tradicionales. El poder de la institución financiera vis a vis con este cliente es inmenso. El argumento del elevado costo de transacción es más válido, ya que requiere una mayor intensidad de gestión y tiene muy pocas economías de escala. De allí la prevalencia de créditos grupales, con garantía colectiva, para asegurar el pago y reducir costos.

¿El uso del crédito es responsabilidad de las instituciones financieras? Sí lo es, porque este negocio se lleva a cabo con poblaciones muy poco capacitadas para la gestión de los recursos financieros (¡no es que el resto de la población esté en mucho mejores condiciones en esto!). Recordemos que el uso de algunos productos financieros sofisticados está restringido por ley, en diversos países, a inversionistas calificados. ¿Es posible vender un coche a quien no tiene licencia de conducir?

Esta situación ha quedado muy en evidencia en varios casos recientes, los cuales nos dan lecciones para la responsabilidad social de las instituciones financieras en general y para las microfinancieras en particular.

El primero es la crisis del sistema de microfinanzas del 2010 en el Estado de Andhra Pradesh, en la India, que surge como consecuencia de que algunos clientes no pudieron pagar las elevadas tasas de interés de los préstamos, lo que llevó a muchas familias a la ruina y a la desgracia, y en algunos casos al suicidio. Esta situación, lamentablemente, fue exacerbada por algunos políticos oportunistas, que sugirieron no pagar los créditos hasta que se arreglara la situación. Al interrumpirse el flujo a las microfinancieras se cerró la renovación de los créditos, eslabón fundamental del negocio, y se abrió un círculo vicioso virulento. Buena parte de las elevadas tasas de interés se debe a los altos costos de transacción en préstamos muy pequeños con necesidad de intensa supervisión directa. Sin embargo, parte de estas elevadas tasas se debe al poder cuasimonopólico de algunas financieras. El hecho de que una de ellas fue al mercado de capitales con una emisión de acciones que hizo millonarios a algunos de sus accionistas, perjudicó la imagen pública de estas instituciones. Un problema de responsabilidad empresarial.

El otro caso ocurrió antes en América Latina, en el año 2007, e ilustra dramáticamente la capacidad de abusos del poder en estas instituciones. En este, aparte de protestas aisladas de algunos expertos en el tema, no hubo reacción de los clientes ni de políticos. Fue el caso de una microfinanciera, con una posición en un gran mercado urbano que era cuasimonopólica, la cual cobraba tasas de interés que excedían el 100% anual, aun teniendo una mínima mora, con más de 600.000 clientes. Su rendimiento sobre el capital excedía el 50%, cuando en la banca tradicional no superaba el 10%. Los dueños decidieron salir a

la Bolsa, no para aumentar el capital y así extender su cobertura, sino para vender el 30% de sus acciones y transformar en efectivo las ganancias contables. La emisión tuvo una sobresuscripción de doce veces. Los aportes originales de capital, de US$6 millones, se habían transformado en US$125 millones de valor en libros a través de ganancias contables, y se convirtieron en US$1.500 millones por medio de la valoración en la Bolsa. Los accionistas tuvieron un rendimiento del **100% anual compuesto**, durante cada uno de los siete años de existencia de la financiera. Todo ello gracias a tasas de interés superiores al 100%, y a que los pobres pagan. ¿Quién pagó por estas extraordinarias ganancias de los accionistas? Y para colmo de males, parte del capital inicial había sido aportado por instituciones de desarrollo.

¿Es esto legal? SÍ. ¿Es ético? NO. No es que tenga nada de malo ganar dinero legalmente, pero hay maneras y maneras. La emisión tuvo como objetivo capturar la alta valoración de la microfinanciera en el mercado, bajo la expectativa de ganancias extraordinarias, basadas en tasas de interés muy elevadas. Pero lo que cobraban no era ilegal, ya que no está regulado. Siempre se ha argumentado, de manera correcta, que el control de las tasas de interés coartaría severamente el crédito. ¿Pero cuál es la alternativa? ¿Y la responsabilidad social dónde está? En apariencia para los promotores, era suficiente con dedicarse al microcrédito; con ello cumplían su labor ante la sociedad, y se vanagloriaban de ello. Esta fue una excelente oportunidad perdida de crear, con parte de las ganancias extraordinarias, por ejemplo, una fundación para la educación financiera y gerencial de los microempresarios. Y, obviamente, de reducir en forma voluntaria las tasas de interés.

Pero ¿se han preocupado las microfinancieras del impacto que sus costos de transacción tienen sobre sus clientes o simplemente traspasan esos elevados costos? Las microfinancieras dirán que eso es problema del mercado competitivo en que operan. Pero el mercado NO es competitivo, con todo lo que se quiera decir. El pobre cliente (en el sentido amplio de la palabra) no tiene conocimientos de finanzas, no es lo bastante sofisticado como para ir de financiera en financiera a ver quién le da mejores condiciones. ¿Sabe gestionar los recursos? ¿Sabe distinguir cuáles son las mejores condiciones? Y si lo logra averiguar, no hay que preocuparse, las financieras se encargarán de complicarlo para que así no sea.

Lo del mercado competitivo en las microfinanzas es todavía una falacia en la mayoría de los países en vías desarrollo, y aun en algunos países desarrollados. Su regulación es relativamente deficiente, y cuando la hay, es una más ligada a la estabilidad del sistema financiero que a la protección del consumidor contra los abusos. **Y aquí el problema es de precio y responsabilidad del producto**.

Además de los deberes tradicionales de toda empresa, ¿cuáles son las responsabilidades específicas de las microfinancieras? En realidad, la gran mayoría son comunes con las de cualquier institución financiera, solo que más intensas, más sociales, más solidarias. Estas se tienen que adecuar al mercado que cubren, que suele ser poco competitivo y posee clientes con muy pocos conocimientos financieros. De la discusión anterior se

desprenden las siguientes responsabilidades específicas, aparte de las generales que comentábamos en el capítulo anterior. Solo las enumeraremos para no extendernos:
• Dar el financiamiento que el cliente necesita, y solo el que el cliente necesita.

• Como el cliente NO suele saber lo que necesita, hay que darle educación financiera sobre su necesidad de los recursos y en su uso responsable.

• Y la responsabilidad **más importante**, reducir el costo del dinero a través de la eficiencia en la intermediación financiera, mediante:

- **Captación a bajo costo**: a través del control de riesgos financieros y en cartera, la mezcla de fuentes de fondos, el buen gobierno corporativo, responsabilidad (ética y transparencia) y el reporte de cumplimiento de objetivos;
- **Bajos márgenes de intermediación**: a través de la eficiencia en la gestión, uso de tecnologías, selección y apoyo a clientes y el manejo de liquidez;
- **Colocación efectiva**: para la máxima recuperación y la reducción de incobrables y mora.

Este caso de las microfinanzas nos ilustra la responsabilidad que deben tener las mismas instituciones en dos áreas, que los vigilantes de la RSE suelen ignorar o suponer que otros las cubren: responsabilidad del producto que se vende y su precio. En estos aspectos las microfinancieras están muy retrasadas. Y si no lo hacen por su propia cuenta, habrá que recurrir a regulaciones.

No es responsabilidad social tener programas de microfinanzas, es responsabilidad social implementarlos en condiciones responsables.

V.3. La Inversión Socialmente Responsable en España: ¿simbólica?

Parece ser un momento oportuno para analizar la situación de la Inversión Socialmente Responsable (ISR) en España. A finales del 2012 se publicaron dos importantes estudios, el "European SRI Study", sobre la situación en Europa, y el segundo "Informe Spainsif 2012 sobre la ISR en España". El segundo permite analizar la situación en España, pero, de manera más relevante, el primero permite situar a España en el contexto europeo y apreciar la posición y progreso relativos[5]. Analizaremos solo algunos aspectos destacables (no hay espacio para un análisis más exhaustivo).

A manera de introducción, y para aquellos lectores que no son expertos en el tema, pasaremos una breve revista a conceptos básicos de ISR, para facilitar la comprensión de estos reportes. En su forma más fundamental, la ISR se refiere a la inversión en valores negociables cotizados en alguna bolsa de valores, que incluyen en su análisis, para la incorporación en la cartera, criterios sobre la responsabilidad social de las empresas que los emiten. También se aplica a las inversiones en proyectos y valores que no cotizan (*private equity, project finance*), pero para simplificar, nos referiremos a la ISR en valores cotizados.

Los criterios utilizados para seleccionar las inversiones van desde lo más trivial a lo más completo, desde simples exclusiones de inversiones con algún criterio (*negative screening*) a análisis a fondo de la responsabilidad social de la empresa (*positive screening*). Entre los primeros, los más comunes son las exclusiones de sectores industriales como la producción de armamentos, apuestas, pornografía, tabaco y alcohol. Pueden ir más allá y excluir, por ejemplo, empresas que producen carbón e hidrocarburos, o que operan en algún país determinado (casos paradigmáticos fueron los de África del Sur en época del *apartheid* y más recientemente Burma o Myanmar). También se usan criterios de exclusión en el ámbito de empresas; por ejemplo, excluir aquellas que usan trabajo infantil.

Los criterios positivos incluyen una gran variedad y cubren amplios espectros. Pueden ser bajas emisiones de gases de efecto invernadero, buena gobernanza corporativa, respetar los principios de una religión, tener participación de los empleados en la toma de decisiones, reconocimiento en el respeto a los derechos humanos, o una combinación de estos y otros. Son comunes también algunos más integrales, como la membrecía en índices generales o específicos de sostenibilidad, o cumplir los criterios de alguna agencia especializada en análisis de sostenibilidad para la ISR.

Debe quedarle claro al lector que el uso de criterios de exclusión, si bien es algo, no contribuye a cambiar el comportamiento de las empresas, que debería ser el fin de la ISR. **Estas empresas no van a cambiar de sector de negocio para captar recursos de ISR.** El uso de estos criterios simplistas está muy cerca del lavado de cara por parte de los inver-

5 También se publicó al mismo tiempo un estudio patrocinado por CCOO: *"La Inversión Socialmente Responsable: análisis de la situación actual, debate y propuestas. Las agencias de investigación sobre criterios sociales, medioambientales y de buen gobierno. Una perspectiva sindical"*.

sionistas o de los fondos de inversión, que les permite decir que tienen parte de la cartera en ISR o que practican gestión de acuerdo con principios de inversión responsable.

Son los criterios positivos los que les envían mensajes a las empresas de que serán preferidas si tienen comportamientos responsables, que a lo mejor tendrán mejor acceso a los mercados financieros, que a lo mejor sus valores tendrán mayor liquidez, que a lo mejor disminuirá su costo de capital, que a lo mejor aumentará el precio de sus acciones en bolsa. Esto puede contribuir a cambiar el comportamiento de las empresas. Insisto en usar las palabras "a lo mejor", porque nada de esto está garantizado ni se ha demostrado en forma concluyente (ver mi artículo publicado en el Journal of Sustainable Finance and Investment, *Sustainability indices in emerging markets: impact on responsible practices and financial market development*).

Pero pasemos al análisis de los estudios mencionados de Eurosif y de Spainsif. El primero cita como "notable resultado" que la mitad de las inversiones responsables en Europa excluyen el financiamiento de armas cubiertas, en la Convención sobre Municiones de Racimo y Minas Personales. **Yo creo que lo notable es que la otra mitad no use esta exclusión**. Pensar que a la mitad de los inversionistas en Europa no les importa que su dinero se utilice para fabricar estas armas (no sabemos si se usa o no, lo que sabemos es que no les importa si se hace). **Este es un ejemplo claro de lo vacuos que pueden ser los criterios de exclusión, pero que, aun así, les permiten a algunos gestores de fondos decir que usan criterios de ISR y ser calificados como tales.**

Veamos el caso de España dentro del contexto europeo ilustrado en la tabla siguiente. En ese país predomina el uso de criterios de selección negativa. En efecto, el 98,5% de los activos bajo administración usa esos criterios, en comparación con solo el 8,6% en Francia, el 22,1% en el Reino Unido y el 41,8% en los catorce países europeos cubiertos por el estudio de Eurosif. El potencial nivel de impacto sobre las prácticas responsables de las empresas se puede apreciar en las otras dos columnas de la tabla. El porcentaje de activos con integración explícita de factores ASG (ambientales, sociales, de gobernanza) en el análisis es de solo el 12,8% en España, en contraste con el 95,8% en Francia, el 56,5% en el Reino Unido y el 47,4% en Europa. El mismo caso se observa en el porcentaje de activos con participación en gobernanza (en juntas de accionistas, por ejemplo). España participa en el 19,4% de los activos, en contraste con el Reino Unido, con 80,1%.

La intensidad de la ISR se puede apreciar en la última columna de la tabla, donde calculamos el ratio de activos bajo ISR sobre el PIB (en miles de euros de PIB). Francia tiene 18 veces la intensidad de España, y el Reino Unido, casi 14 veces.

	Porcentaje de activos con exclusión*	Porcentaje de activos con integración*	Porcentaje de activos con participación en gobernanza*	Activos por miles de Euros de PIB
España	98,5	12,8	19,4	38,24
Francia	8,6	95,8	ND	678,67
Reino Unido	22,1	56,5	80,1	510,83
Europa, 14 países	41,8	47,4	28,8	ND

* Los números de Eurosif incluyen la utilización de varias tipologías de criterios simultáneamente, pero sus totales de activos bajo todos los tipos de criterios eliminan el doble conteo.

En el informe de Spainsif sobre España se destaca un crecimiento del 71% del 2011 sobre el 2009 en los activos bajo administración, o sea, activos que se puede decir que están gestionados con criterios ISR. Si bien es laudable, la casi totalidad de las inversiones socialmente responsables son con criterios de exclusión, lo más sencillo, lo de menos impacto.

Además, el informe de España dice que: "*Es innegable el peso que los PRI han tenido en el desarrollo de la ISR en España. El número de firmantes ha aumentado desde los 13 que había en 2009 a los 23 actuales, suponiendo un incremento del 76% en apenas dos años. De los 23 firmantes españoles, hay 9 propietarios de activos y 11 gestoras de activos que representan en torno al 90% del volumen total gestionado con criterios ISR en España*". A manera de comparación, los correspondientes números del Reino Unido son 139 firmantes, 28 inversionistas y 84 gestoras, **y los de Brasil, 61, 18 y 29, respectivamente, casi el triple de firmantes que en España.**

También aquí hay que preguntarse si esto es efectivo o simbólico. Recordemos que los firmantes de los Principios de Inversión Responsable (PRI), patrocinados por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), solo se comprometen a considerar utilizar criterios de ASG en sus decisiones de inversión. **No se comprometen** a UTILIZARLOS, solo a considerarlos (ver mi artículo ¿Otro Pacto Mundial para inversiones?: Buena y mala noticia, sobre lo que esto significa). Y aun si los usan, pero emplean los criterios de exclusión sectorial, como es el caso de España, la sociedad gana muy poco. Como dice otro estudio sobre ISR, de AXA Investment Managers, *Piloting ESG Integration*, publicado simultáneamente al de Spainsif: "*No es suficiente que los gestores sean firmantes de los PRI. Los gestores tienen que demostrarnos, y a nuestros accionistas, que aplican los principios de ASG en la gestión cotidiana de nuestro dinero*".

Quizás el crecimiento agregado en activos bajo administración y el número de firmantes del PRI no sea una medida apropiada de progreso, solo lo es para el nivel de negocios de los gestores. El progreso está en el impacto de la ISR.

En su comunicado al presentar el reporte, Spainsif reconoce que: "*A pesar de este crecimiento tan superior al del mercado, la Presidente de Spainsif y Jefa de Inversión Social e Innovación de CECA, García-Pintos, ha pedido no conformarse y ha subrayado la necesidad de profundizar en esta tendencia multiplicando los actores, el afianzamiento de la inversión responsable en el mercado minorista –los inversores institucionales representan el 97% en nuestro país, tres puntos más que la media europea– y la* ***sofisticación de las estrategias de inversión*** (énfasis añadido)". ¡Bien!

Obviamente que el tamaño del mercado financiero español no ayuda mucho a usar criterios positivos, ya que a medida que se hacen más estrictos irán quedando pocas empresas en las cuales invertir. Y más aún, las carteras con criterios ISR necesitan diversificación, necesitan un universo grande de potenciales valores en donde invertir.

Y como dice la Presidente de Spainsif, para el desarrollo de este mercado es también importante el mercado minorista, pero este requiere de carteras ya preparadas (fondos de inversión con criterios ISR, ¡ojalá que sean con los de verdad!). Este último mercado no tiene la capacidad de hacer la diligencia debida.

Y en España, como en otros países de mercado financiero relativamente reducido, hay un problema de gallina o huevo. No hay demanda porque los gestores no promueven estos fondos, y no los promueven porque no hay demanda (ver un análisis detallado del caso de Brasil en mi artículo citado antes. El caso de América Latina es analizado en el capítulo V.8: "¿Es posible la inversión y el financiamiento responsable en América Latina?".

¿Podemos decir que en España está avanzada la ISR? La autocomplacencia no incita al progreso. Reconozcamos que la situación de la RSE, aunque ha avanzado (existe Spainsif, tenemos el índice de sostenibilidad FTSE4Good España, se habla y se escribe sobre el tema, algo se invierte), se puede catalogar como simbólica y tímida, a pesar del crecimiento. El criterio mayormente usado en España es la exclusión de sectores industriales. ¿Qué contribución hacen a la responsabilidad social de las empresas? ¿Cuál es el valor agregado de la intermediación?

Falta mucho camino por recorrer, pero se ha comenzado a andar.

PROPUESTA A LA INDUSTRIA DE LA ISR: Que la porción de ISR que se gestiona con criterios de exclusión por sector industrial (armas, apuestas, tabaco, alcohol, pornografía) no se incluya en las estadísticas de ISR. Nos obligaría a profundizar en la responsabilidad empresarial, donde se puede tener impacto.

V.4. Profundizar la Inversión Socialmente Responsable en España Con Rodrigo Amandi Contrast Capital

Comentábamos en el capítulo anterior (*La Inversión Socialmente Responsable en España: ¿simbólica?*) el grado relativamente incipiente de la Inversión Socialmente Responsable (ISR) en España, y en particular de su actitud pasiva, complaciente, y el uso mayoritario de los criterios de exclusión por parte del sector industrial para seleccionar las inversiones, que tienen muy poco impacto sobre las prácticas responsables de las empresas.

En agosto del 2012 se presentó en Suiza una tesis de MBA en la Universidad de Saint Gallen, sobre la situación de la ISR (*Sustainable Investments in Switzerland: An Empirical Analysis of Asset Owners and Asset Managers on the Current Acceptance, Perceptions and Barriers),* patrocinada por Contrast Capital. Al mismo tiempo se publicó un estudio por uno de los autores de este capítulo (*Sustainability indices in emerging markets: impact on responsible practices and financial market development*), sobre la experiencia de Brasil. Los resultados de estos estudios nos pueden dar algunas luces sobre cómo profundizar la ISR en España, en particular, y América Latina, en general.

Suiza es un país pionero en la ISR, donde esta temática es parte de la oferta de inversión en las principales gestoras del país desde hace más de una década, e incluso existen entidades de inversión única y exclusivamente dedicadas a gestionar activos en ISR. Además, es la sede de las más importantes instituciones de análisis de sostenibilidad empresarial en el mundo. Sin contar los criterios de exclusión que se utilizan como cubierta en las inversiones tradicionales, las inversiones dedicadas a ISR **usan mayormente criterios positivos de inclusión,** como el de "*best in class*" (los más responsables dentro de las diferentes industrias, que son los criterios de inclusión en el Dow Jones Sustainability Index), y criterios específicos de sostenibilidad. En segundo lugar se usan exclusiones con criterios específicos. También es generalizado el involucramiento o activismo en la gobernanza de las empresas cotizadas por parte del accionariado (*engagement*).

La división entre inversionistas institucionales e inversionistas minoristas es casi igual (44% vs. 53%), en contraste con España, donde la inversión es casi exclusivamente institucional (97%). Además, la división entre instrumentos, acciones y bonos es del 53% vs. 31%, en tanto que en España es del 28% y 69%, respectivamente. Estos grandes contrastes confirman aún más el desarrollo relativo del mercado de ISR en Suiza.

Dado este desarrollo, aun a pesar de ciertos obstáculos comunes a la gran mayoría de países, hay lecciones que podemos sacar para España:

1 .En el caso concreto de España, podemos hacer referencia al hecho de que son las empresas privadas las que lideran en materia de sostenibilidad (incorporación a índices de sostenibilidad, institucionalidad de apoyo), aunque se centran de manera exclusiva en materia de RSC y no en inversión socialmente responsable.

2. En Suiza, sin embargo, han sido **las gestoras de activos las principales artífices del desarrollo de la ISR** (véase el número de firmantes de los UN-PRI, hasta 34), a través del desarrollo de una amplia gama de productos de inversión ISR (principalmente temáticos y "best in class"), dirigidos tanto a inversionistas minoristas como institucionales.

3. No ha sido el caso de España que las principales gestoras de activos inviertan en el desarrollo de una oferta ISR que cubra las necesidades de inversionistas minoristas. Estas se han centrado en cubrir la poca demanda, **de manera reactiva y oportunista**, por parte de fondos de empleo, a medida que se desarrollaba el marco regulador.

4. La integración de factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), en las distintas estrategias de inversión por parte de las gestoras suizas, ha sido acompañada por **iniciativas de involucramiento muy activas**. Las estrategias de involucramiento han sido los principales instrumentos utilizados por los inversores institucionales para explorar el mundo de la ISR, dada su relativa facilidad de implementar, en comparación con la integración de factores ASG, y por los resultados "tangibles" que se obtienen a medio plazo (por ejemplo, en la moderación de las remuneraciones).

5. Esto contrasta con la **poca actividad en el** ámbito **de involucramiento en España,** donde planes de pensiones y gestoras se han centrado principalmente en implementar el primer principio de los UN-PRI, integración en sus políticas. Parecería más lógico que a medida que el concepto de la ISR va madurando, se incorporen estrategias cada vez más sofisticadas y complejas.

6. Los organismos reguladores han sido los principales artífices del impulso de la ISR en España, si bien ningún plan de pensiones público forma parte de los firmantes de los UN-PRI. La regulación en Suiza en materia de ISR es casi inexistente y, como en España, prácticamente ningún plan de pensiones público ha tenido un papel destacado en el desarrollo de la ISR.

7. Sería muy positivo para la evolución de la ISR, tanto en España como en Suiza, que los **planes de pensiones y otros inversionistas institucionales con el mayor número de activos y, por lo tanto, con mayor capacidad de influencia, tomaran un papel activo en la promoción de la ISR** y su impacto positivo.

De la experiencia en el caso del estudio de Brasil, mencionado antes, también podemos extraer algunas lecciones:

1. Tampoco existen regulaciones que fomenten la ISR, solo existe la obligación de los fondos de pensiones de reportar si consideran o no la ISR en sus políticas de inversión.

2. Sin embargo, sí **existen campañas de promoción,** a través de conferencias y cabildeo de la asociación de fondos de pensiones, y cuentan con un líder, que es el fondo de pen-

siones del Banco do Brasil, el más grande de América Latina, que invierte activamente y promociona la ISR en Brasil.

3. En Brasil existen **decenas de fondos de ISR,** que el inversionista institucional y el privado pueden comprar. Lamentablemente, como en muchos otros países, no existe una promoción activa de parte de los gestores de fondos, a pesar de que, como comentábamos en el capítulo anterior, los firmantes de los PRI son más del triple que en España y el doble que en Suiza.

4. Parte del problema, como en otros países, es que los gestores y analistas financieros no tienen experiencia en el análisis del impacto de la sostenibilidad sobre el valor de la empresa, y no quieren salir de su zona de confort del análisis puramente financiero. **Es lo que saben hacer**. **Si no creen, no convencen**.

5. También, como en otros países, es difícil demostrar una correlación entre sostenibilidad y rendimiento en bolsa en el pasado (no hay masa crítica de ISR que mueva los precios), y, lamentablemente, este es uno de los criterios que los gestores quisieran usar en la promoción. **Pero falta la visión a largo plazo del impacto de la sostenibilidad, y el largo plazo debería ser el horizonte de planificación de los fondos de pensiones e inversionistas institucionales**.

6. **El Índice de Sostenibilidad, ISE, de la bolsa de valores BM&FBovespa contribuyó al desarrollo de una serie de fondos de ISR,** pero que lamentablemente se han estancado, en parte porque el índice todavía no se ha convertido en un *benchmark* para la evaluación de la ISR y la creación de fondos ISR que lo reproduzcan.

7. **La Bolsa de Valores es el otro líder en la promoción de la ISR**, con la creación del índice en el 2005 (tres años antes que el de España), y promotor a nivel mundial de la obligatoriedad del informe de sostenibilidad para el listado en bolsas.

8. El **entorno en Brasil es muy favorable para la ISR,** desde el punto de vista de las empresas, y es uno de los países donde el tema está más desarrollado (entre los primeros en informes GRI, firmantes de los UN-PRI, firmantes de los Principios de Ecuador, empresas líderes en sostenibilidad, etc.). **España también tiene un elevado grado de desarrollo institucional en la RSE en las empresas, posiblemente superior al de Suiza.**

Ambos casos demuestran la necesidad:

- De tener **líderes** en la promoción de la ISR en el país (los gestores en Suiza, la Bolsa y un fondo de pensiones en Brasil).
- De la **educación** de los gestores de fondos y de los inversionistas institucionales (fondos de pensiones, fondos de inversión y fondos de grandes patrimonios, de la Iglesia, etc.) e individuales.

- De la promoción de las inversiones responsables entre inversionistas institucionales. **La demanda para estas inversiones no es espontánea, hay que fomentarla.**
- Del desarrollo a nivel de instituciones financieras minoristas de fondos diversificados, creados para los inversionistas individuales. **Serían más idóneos que la promoción de la inversión en sus propios instrumentos no diversificados** (léase acciones preferentes).

Y, de manera voluntaria, los firmantes de los principios UN-PRI en España deberían ir más allá de lo requerido por los principios de "considerar" criterios ASG y **reportar cómo implementan sus políticas de inversión responsable**. Eventualmente esto podría llegar a desarrollar estrategias más activas de selección de inversiones.

España es uno de los líderes mundiales en institucionalidad en RSE y en empresas con responsabilidad social, pero es uno de los rezagados en la inversión socialmente responsable. Hay una gran brecha. La materia prima está, falta el procesamiento.

V.5. Inversión Socialmente Responsable: ¿debe ser más rentable?

Con motivo de la promoción de las inversiones en fondos de inversión responsable, que se está llevando a cabo en España[6], es oportuno recordar las motivaciones por las cuales los inversionistas deberían estar interesados en estas inversiones. Josep Lozano nos lo recuerda en un artículo en su blog y en Diario Responsable:

La ISR ha buscado legitimarse insistiendo en su rentabilidad… Había que insistir en que eran fondos homologables desde el punto de vista de los resultados que ofrecían. Pero esto ha sido un triunfo comercial y una derrota conceptual, para decirlo rápido y a lo bruto. Porque ha comportado jugar el partido de la legitimidad en campo contrario. Ha continuado centrando el debate en la pregunta sobre quién es más rentable, como si el único criterio que hubiera que tener cuenta para valorar una empresa (e invertir) fuera la rentabilidad.

En este capítulo complemento, con algunos argumentos técnicos, lo que Lozano presenta tan elocuentemente. Yo comentaba en el capítulo III.2, "¿Responsable solo si es rentable?", en mi libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*, que se habían efectuado una gran cantidad de estudios estadísticos sobre la relación entre la rentabilidad y las prácticas responsables, y que se habían encontrado resultados concluyentes en ambos sentidos (que son más rentables y que no lo son), y muchos de ellos fueron no concluyentes en ninguna de las dos direcciones. Estos estudios estadísticos adolecen de grandes fallas: entre las principales están las de la determinación de la causalidad (se es rentable si se es responsable o se es responsable porque se es rentable), la de la definición de responsabilidad (cada estudio toma una práctica o un indicador imperfecto) y la de concentrarse en zonas geográficas y/o sectores.

El argumento que suele darse es que la empresa responsable corre menores riesgos, puede tener mejor productividad, puede capturar otros mercados, vender a mejores precios; en suma, que DEBERÍA tener una mejor rentabilidad y, por ende, subir su precio en las bolsas. Es posible que esto sea cierto en una empresa en particular, o con una práctica específica, como lo mostrábamos en el capítulo mencionado antes. Pero todo esto hace una serie de supuestos implícitos que se ignoran. Para que el DEBERÍA se convierta en ES, hace falta que el "mecanismo de transmisión" de la responsabilidad en rentabilidad funcione (capítulo 10 de mi libro, con Estrella Peinado-Vara y otros, *Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión*). Se requiere que el público inversor:

- Se entere de esas prácticas responsables.
- Crea que estas prácticas son beneficiosas para la empresa.
- Invierta y aumente la demanda sobre las acciones de esas empresas.

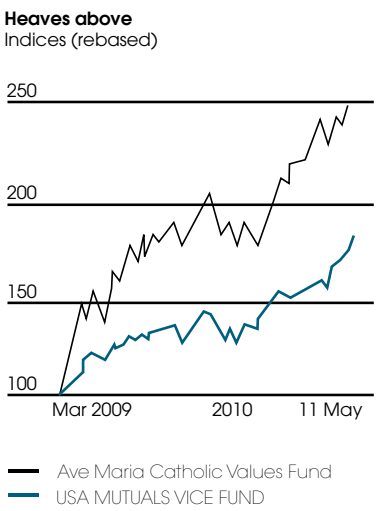
6 Ver el capítulo V.8, "¿Es posible la inversión y el financiamiento responsable en América Latina?", para el caso de América Latina.

Esto no es automático. Lo que los promotores promueven, y a lo mejor creen (¿invierten ellos en estas acciones?), no es necesariamente lo que el público cree o sobre lo que actúa. A la hora de invertir su dinero pueden primar otros criterios.

Pero es que tampoco lo venden bien. Aunque la responsabilidad no se refleje en la rentabilidad a corto o mediano plazo, hay que recordar que los inversionistas interesados en estas acciones suelen ser institucionales, más que individuales, que consideran explícitamente el riesgo de la inversión y tienen una visión a más largo plazo. Ellos entienden de riesgo, y aun cuando el rendimiento fuera el mismo, estas acciones, por su menor peligro, pueden reducir el riesgo total de la cartera, y contribuir a un mejor "rendimiento ajustado al riesgo", que debe ser el criterio de inversión de estos fondos. Las adiciones a una cartera deben considerarse en función de la **contribución que hacen al balance riesgo-rendimiento de la cartera, no solo al rendimiento**. Acciones con el mismo rendimiento que otras pero con menor riesgo diversificable son preferibles. En términos técnicos, estas inversiones mueven la cartera del fondo hacia la "frontera eficiente de riesgo-rendimiento".

Estas acciones de empresas responsables no deben venderse con el argumento de que brindan mayores rendimientos, lo que es muy difícil de demostrar, sino que ofrecen una menor contribución al riesgo de la cartera, e incluso pueden llegar a reducirlo.

Y es que la superioridad de los rendimientos no puede demostrarse confiable y consistentemente. Como un ejemplo de la comparación de rendimiento, podemos ver el caso del Fondo del Vicio (invierte en empresas de armamento, apuestas, tabaco y licores) y el Fondo Ave María (que invierte en empresas gestionadas de acuerdo con los valores católicos, que suponemos son más responsables que los del vicio). Entre marzo del 2009 y mayo del 2011, el Fondo Ave María ha aumentado de valor 2,5 veces, en tanto que el Fondo del Vicio solo ha subido 1,8 veces. *Un rendimiento del 56% superior.*



Estos rendimientos dependen de muchos otros factores, entre ellos, de ciclo económico. Pero aun tomando en cuenta las variables pertinentes, no ha sido posible concluir, en los estudios estadísticos, que la responsabilidad conduce a mayor rentabilidad en bolsa. Ojala así fuera… y siempre.

Como ilustración de estas tensiones, les refiero el siguiente caso. Cuando yo era Vicepresidente del Comité de Inversiones del fondo de pensiones del BID (desde 1990 al 2007), con una cartera de unos US$ 2.500 millones en el año 2004, propuse que el fondo usara criterios de responsabilidad en la selección de alguna parte de sus inversiones. Mi argumento era que una institución que promovía el desarrollo debería invertir TODOS sus recursos en actividades responsables, aun cuando fueran menos rentables, lo que en esos momentos no era el caso. Usé la comparación de la rentabilidad de los fondos responsables con los del mercado como un todo, resultados que, coyunturalmente, estaban a mi favor (por ejemplo, el Vice Fund había rendido 21% sobre los tres años precedentes, en tanto que el Pax Fund, que usaba criterios de responsabilidad, había rendido 30%). También utilicé el argumento de que las políticas del fondo no requerían maximización de beneficios, sino "asegurar la capacidad actual y futura de cubrir sus obligaciones". Además, también de acuerdo con las políticas, cualquier déficit al momento de pagar las pensiones estaba garantizado por el BID. Para mí, la decisión de la inversión responsable de los recursos del fondo de pensiones era más que obvia.

El argumento de la oposición, que resultó ser la gran mayoría (cinco contra dos), fue que el fondo debería maximizar los beneficios. Tenían temor de que los acusaran de no hacerlo. Lo demás era irrelevante.

Sin embargo, todo esto no quiere decir que prácticas específicas no lleven a mayor rentabilidad en una empresa en particular, lo que está ampliamente documentado como el argumento empresarial (o el *Business case*). Y aquí también recordemos que hay muchos que creen que hay que ser responsable porque sí, sin tener que demostrar que rinde beneficios. Si los argumentos morales y éticos funcionan, adelante, pero si hay que buscar otros aliados ante los escépticos o no creyentes, el argumento empresarial suele ser bueno.

Y estoy totalmente de acuerdo con Lozano cuando dice que *"…a veces he echado de menos que desde la ISR se dijera algo así como: y si no somos los más rentables, ¿qué pasa? Hay más razones que justifican nuestra existencia que solo la rentabilidad"*. Y añado: y si no las hay, estamos jodidos.

Pero como nos interesa que se expanda la ISR, ya que hasta que el "mecanismo de transmisión" de prácticas responsables en mayor competitividad funcione, y estimule esas prácticas en las empresas, mi recomendación es que hay que "aceitarlo", a través de que:

- Se incluyan obligaciones de reportar cuáles son las políticas de inversión responsable en los inversionistas institucionales (fondos de inversión, fondos mutuales, etc.). Siempre tienen la posibilidad de decir que no las tienen.

- Los Principios de Inversión Responsable (PRI) del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) exijan la utilización, y no solo la consideración, de criterios de responsabilidad a sus signatarios (ver capítulo II.5, "¿En que se parecen algunas noticias de RSE a la realidad?", en mi reciente libro Mirada Crítica a la RSE en Iberoamérica). Siempre tienen la libertad de no ser signatarios.
- Se incluya la obligación de reportar las estrategias de responsabilidad de las empresas cotizadas en bolsa. Siempre tienen la posibilidad de decir que no hacen nada.

Claro está que cuando todas las empresas sean responsables, estas estrategias ya no serán factor de diferenciación, ni darán ventaja competitiva. Ojalá viviera para ver ese día.

V.6. ¿Se usa la información sobre RSE en las decisiones de inversión?

A finales del 2012 se publicaron dos encuestas sobre la relevancia y el uso de la información de RSE en las decisiones de inversión, con resultados poco compatibles. Parece que el caso no está cerrado.

El primer estudio que analizaremos es el comisionado por Accounting for Sustainability y el GRI, *The value of extrafinancial disclosure: What investors and analysts said*, dos instituciones promotoras de reportes de sostenibilidad, que obviamente concluye que la información no financiera es considerada relevante por los analistas de inversión. Se basa en una encuesta a 35 analistas y 34 inversionistas (68% de la muestra se considera parte del mercado de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), y los demás son tradicionales).

Pero lo interesante de este estudio no es que concluye que la información no financiera (ASG, ambiental, social y de gobernanza, y también añade capital humano e intelectual) es considerada relevante, lo que vuelve a ser una de esas preguntas en las encuestas que tienen respuesta obvia. La pregunta no obvia hubiera sido cómo usa esa información y qué impacto tiene en sus decisiones. De este estudio, lo que sí resulta interesante es el contraste en el tipo de información que se considera más relevante y lo que ello representa para las estrategias de RSE de las empresas que quieren entrar en el mercado de la ISR.

El 80% de los encuestados considera esta información ASG como relevante o muy relevante (¡¿solo el 80%?!), el mismo número que cree que los reportes integrados beneficiarán sus evaluaciones. Pero hay diferencias en el tipo de información. El 64% lo dice de la información sobre los recursos naturales (¿a lo mejor quieren decir "temas ambientales"?), pero solo el 52% lo considera para la información sobre aspectos sociales y de la comunidad. El 100% lo considera para la información sobre gobierno corporativo. **El sesgo o preferencia de la G sobre la A y la S es abrumador. La A y la S deben competir con la G en la mente de los inversionistas y analistas. Es que han sido entrenados para analizar la G. De la A y S saben poco.**

El 61% considera difícil comparar la información sobre aspectos sociales entre empresas, en tanto que solo el 41% lo dice para la información ambiental, y solo el 3% lo manifiesta para la información financiera. Esto demuestra no solo que los analistas e inversionistas son especialistas en información financiera (¡sorpresa!) sino que creen que la información ambiental está más estandarizada (consumo de recursos, reciclaje, emisiones, energía renovable, etc.) que la social.

Estos resultados demuestran la necesidad de procesarles y facilitarles la interpretación de la información social y ambiental a los analistas e inversionistas, si se quiere que la usen ("hay que darles la papa pelada"). Por la información financiera harán los esfuerzos por buscarla e interpretarla, por la social y ambiental gran parte del esfuerzo recae en las empresas. Comentábamos, en un artículo en el blog de Cumpetere, *Los*

mercados financieros deben asignar recursos a las empresas sostenibles, sobre la importancia de que las empresas tengan una actitud proactiva en la atracción de interés por parte de inversionistas responsables.

Solo el 38% responde que el aseguramiento de la información no financiera es importante o muy importante, y el 88% lo dice para la información financiera. Esto refleja la **poca confianza que se le tiene a las aseguraciones de los informes de sostenibilidad**. ¿Considerarían la información financiera si no tuviese auditoría externa?

El GRI ve los resultados como evidencia de la importancia de su trabajo de definición de indicadores comparables. Es evidente que la comparabilidad les daría confianza a los analistas, pero debemos recordar que la **comparabilidad es un medio, y que primero debemos determinar lo que es relevante para el análisis. Comparar cosas irrelevantes al exigir reportar sobre todo tipo de indicadores, pertinentes o no, no es conducente a promover los criterios ASG en las inversiones**. En la información financiera se han desarrollado principios de medición y reporte a lo largo de cientos de años, y luego ha venido la sintetización de la información en indicadores para el análisis. **En el tema de los aspectos de ASG se han desarrollado los indicadores antes de desarrollar los principios de medición y selección de la relevancia**. En esto hay mucho trabajo por hacer[7].

El otro estudio, *CSR and the Investment Market: coming together. Preparing for investor engagement*, que parece ser más independiente, es el realizado por ICA, Smithfield y Burson-Marsteller. Se basa en una encuesta a analistas de inversión en 27 casas de corretaje y bancos de inversión, por lo que parece ser más representativo de los que venden inversiones.

En este estudio, **solo el 28% cree que las políticas de RSE desempeñan un papel importante en la selección de inversiones**; aunque no todo está perdido, ya que el 63% cree que su importancia aumentará en los próximos dos años. En cuanto a los temas a los que les asignan más importancia, también hay diferencias con el estudio anterior, ya que el 59% cree que los más importantes son las relaciones con los empleados, y el 50%, los aspectos ambientales. Una comparación interesante, y en contrate con el estudio anterior, la representa la importancia atribuida a temas de la cadena de valor (aspectos A y S), que afectan las operaciones, y la remuneración de los ejecutivos (aspecto G), que es más un tema de reputación. Ambas son valoradas de igual manera, en 44 y 41%, respectivamente. Al tema de la comunidad no le dan importancia (6%).

El estudio concluye que si bien el papel de la RSE en la mitigación de riesgos y gestión de la reputación es ampliamente aceptado, **para avanzar como consideración en las inversiones, la RSE debe referirse de manera directa al crecimiento de la empresa (impacto en operaciones).**

7 La propuesta de nuevos principios del GRI G4 ofrece mejoras sustanciales en este aspecto. Ver el extraordinario resumen y análisis de Elaine Cohen en *The GRI G4 Exposure Draft explained.*

Es importante, una vez más, resaltar que estos estudios se refieren a mercados desarrollados, y que sus extrapolaciones a mercados en vías de desarrollo tienen las limitaciones propias del subdesarrollo de sus mercados financieros, y en particular de los de inversión socialmente responsable. También es de esperar que la importancia relativa de los diferentes temas sea distinta es estos países.

Las conclusiones más relevantes de estos dos estudios son:

- **Que los analistas todavía dan poca importancia a los temas ambientales y sociales, y continúan centrados en la información financiera y la gobernanza corporativa, que es para lo que han sido entrenados;**
- **Que hay que darles la información social y ambiental de forma comparable y lista para analizar, y**
- **Que la RSE como consideración en las decisiones de inversión está todavía en etapa de desarrollo, y es muy difícil generalizar.**

V.7. Inversión responsable directa: Impact investment

Afortunadamente, algunos se han tomado muy en serio lo de que el hacer bien puede rendir frutos, y están aprovechando diferentes aspectos de la inversión responsable. En este caso, el nombre ya lleva implícito el resultado deseado: lograr impacto. No se trata de invertir solo en instrumentos que rindan beneficios, o en empresas que tengan prácticas responsables, sino de invertir en proyectos y programas con un objetivo social, que rindan beneficios y que tengan un impacto tangible y medible.

Es el último grito entre los que se dedican a inversiones responsables, pero que quieren apreciar su impacto de forma directa.

A primera vista pareciera que fuera lo mismo que el empresariado social, y, en efecto, es muy parecido. Quizá la diferencia viene de quién lo promueve. El empresariado social generalmente es promovido por empresarios con conciencia social, que quieren servir o explotar un nicho de mercado no tradicional, el cual, a priori, no parece rentable, y desarrollan actividades empresariales para ello. Muchas veces se sirve a poblaciones de menores ingresos o que no tienen acceso a los productos y servicios del mercado tradicional. Las fuentes de financiamiento del empresariado social, aparte de los mismos promotores, suelen ser inversionistas de capital social de riesgo e inversionistas ángeles. En este caso, el enfoque es más de proyecto a proyecto.

La inversión de impacto suele ser el nombre que se le da, desde el punto de vista de los inversionistas, a las inversiones sociales. Acostumbran ser parte del conjunto de la Inversión Socialmente Responsable (ISR), pero en este caso buscan algo más puntual, más enfocado, y de allí el apellido "impacto". No es que la ISR no tenga "impacto" sobre el mejoramiento de la calidad de vida, sino que es un instrumento de inversión genérico, que a veces busca evitar empresas eliminándolas a través de filtros negativos (no tabaco, no armamento, no alcohol, no apuestas, etc.), y en ocasiones mediante una selección proactiva, buscando empresas con prácticas responsables específicas. En todo caso, el impacto tangible no suele ser el objetivo.

La diferencia es que en el caso genérico de la ISR tradicional, suelen invertir en empresas establecidas que cotizan en bolsa, y en el caso de la inversión de impacto suelen ser proyectos recientemente constituidos, más modestos y especializados. Se podría decir que la inversión de impacto es una parte de la ISR, para inversionistas que no se conforman con el impacto genérico de las empresas establecidas, y quieren ver una relación más directa entre su inversión y el impacto sobre la sociedad. Muchas veces quienes gestionan las inversiones en los proyectos de impacto son los mismos inversionistas institucionales de la ISR, pero que crean carteras de proyectos de impacto específicas para esa clientela. Preparan las carteras y las comercializan.

En este caso, se pretende obtener dinero haciendo el bien.

Estas inversiones de impacto las están promoviendo empresas de consultoría y de gestión de inversiones, que quieren aprovechar la oportunidad de negocios al crear o explotar un nicho de mercado no atendido. Para ello, están desarrollando todo un ecosistema alrededor de la inversión de impacto, que incluye instituciones sin fines de lucro para promoverla, organismos de análisis y calificación de potenciales inversiones (como el Global Impact Investement Ratings System, GIIRS), inversionistas institucionales o individuales, e instituciones con fines filantrópicos o de apoyo.

Desde el punto de vista de la colocación de recursos para mejorar directa o indirectamente la calidad de vida, todo esto forma parte de un continuo, con más o menos superposición, comenzando con la **filantropía pura y dura, pasando por la inversión social, inversión de impacto, inversión socialmente responsable, etc., hasta llegar al concepto más completo de la RSE o sostenibilidad**. Claro está que estos diferentes conceptos aplican a distintos miembros del ecosistema de responsabilidad. En el caso de no recuperación del capital, la filantropía aplica a empresas y personas de altos ingresos, algunas de las cuales quieren hacer **filantropía estratégica, filantropía de impacto o filantropía empresarial,** que pueden tener más o menos impacto duradero, transformacional, sostenible. Si se quiere recuperar el capital con beneficios, se trata de ISR, con mayor o menor especificidad **(inversión social, de impacto, filtro negativo, selección específica de empresas responsables**), y los principales actores son los inversionistas con conciencia social.

Y aquí no estamos hablando de otro continuo, con superposiciones con el continuo anterior, como son inversiones basadas en las ONG y/o empresas, que podrían incluir en un extremo los **desarrollos de base, la base de la pirámide, negocios inclusivos e inversión social de la empresa, hasta el otro extremo de la empresa socialmente responsable o la sostenibilidad del agregado empresarial**. Tampoco estamos hablando de la responsabilidad de otras instituciones, como la administración pública y las universidades, que pueden tienen superposiciones con los anteriores esquemas.

La inversión de impacto forma parte del conjunto de actividades para estimular las prácticas responsables en proyectos, programas y empresas, pero con un fin específico de la obtención y demostración de impacto tangible y medible. En este sentido, es una ISR más focalizada, más rigurosa, más exigente.

V.8. ¿Es posible la inversión y el financiamiento responsable en América Latina?[8]

I . Introducción

Uno de los instrumentos disponibles en el mercado para promover prácticas responsables en las empresas es facilitar el acceso a recursos financieros, ya sea en forma de capital o de deuda, especialmente asignados para este tipo de compañías, o bien en condiciones más favorables para las empresas que tengan esas prácticas. Este instrumento o incentivo ha adquirido mucho auge en las últimas décadas en los países más desarrollados, y coincide con el auge de la Responsabilidad Social en las Empresas (RSE). En este capítulo hacemos un análisis de la posibilidad de que haya asignaciones de inversiones y financiamiento a las empresas responsables en los países de América Latina, y de las condiciones necesarias para que esto ocurra. No analizamos si, en efecto, las prácticas responsables han dado mayor acceso a este tipo de recursos financieros, ya que excede el ámbito de este capítulo.

Comenzamos con una breve presentación sobre en qué consiste la inversión y el financiamiento responsables, y el mecanismo a través del cual pueden influenciar las prácticas responsables de la empresa. Seguidamente haremos un análisis de la situación de los mercados financieros y de valores en América Latina, y de los inversionistas institucionales, en particular de los fondos de pensiones, que son los principales actores, a fin de apreciar su potencial y características para influenciar esas prácticas. Luego pasaremos revista a algunas de las fuentes de información que estos actores pueden usar en sus decisiones de inversión y financiamiento, en particular la calificación de las empresas por su responsabilidad y los índices bursátiles de sostenibilidad. Después analizaremos un caso más paradigmático en la región, como es el de Brasil, donde este tipo de financiamiento está más desarrollado. Concluiremos con un resumen de la discusión, respondiendo la pregunta del título sobre si es posible la inversión y financiamiento responsable en América Latina, y haremos recomendaciones sobre las condiciones necesarias para que exista.

II . Qué es inversión/financiamiento responsable

Por la inversión o financiamiento socialmente responsable se suelen entender las decisiones de colocación de recursos financieros que toman en cuenta las prácticas responsables de la empresa, ya sea de forma voluntaria, ya de manera obligatoria. Estas consideraciones pueden incorporarse en las decisiones, ya sea como parte del análisis de diligencia debida de cada colocación o bien usando indicadores de tipo más general, preparados por terceros para estos fines. En el primer caso suelen estar las decisiones de financiamiento de los bancos comerciales a empresas o proyectos de cierta envergadura (el monto de la colocación debe poder justificar el costo adicional del estudio especial), que se ven

8 Este capítulo es una edición del capítulo 7 del libro *La empresa en tiempos de cambio: La RSC y los negocios inclusivos*, Fundación Carolina y Siglo XXI editores, Madrid, 2011. Una versión ampliada y actualizada, en inglés, se publica en el número 48 del *Journal of Corporate Citizenship* del 2013, bajo el título Is Socially Responsible Investment posible in Latin America?

obligados a hacerlo por convenios o acuerdos suscritos. Los inversionistas institucionales no acostumbran estar obligados a considerar estos criterios. En el segundo lugar suelen estar las decisiones de los bancos comerciales para colocaciones de menor envergadura y las de los inversionistas individuales o institucionales, o individuales en instrumentos financieros, que han decidido tomar en cuenta estas consideraciones.

En el primer caso, el de los bancos comerciales, la guía más común para orientar el financiamiento responsable son los Principios de Ecuador[9], los cuales son desarrollados por esos bancos con el apoyo y en concordancia con los principios de financiamiento responsable de la Corporación Financiera Internacional (CFI), del grupo del Banco Mundial. Estos principios son de adhesión voluntaria, y a mediados del 2011 los habían suscrito 70 bancos en el mundo; cubren temas sociales y ambientales, que deben ser cumplidos tanto en la aprobación del financiamiento como durante su ejecución. También incluyen requerimientos de supervisión y reporte por parte de los bancos signatarios. Cuando se adhieren a los principios, los bancos solo adquieren el compromiso de aplicarlos al financiamiento de proyectos con costo superior a los US$10 millones, aunque algunos bancos los aplican, voluntariamente, a proyectos de menor tamaño y al financiamiento de empresas.

En el caso de inversiones en el capital o deuda de las empresas, a través de los mercados de valores, los inversionistas no suelen hacer análisis especiales, y usan los hechos por terceros, como, por ejemplo, los que hacen las instituciones especializadas para incluir a las empresas en índices de precios de compañías consideradas responsables (índices de sostenibilidad)[10] o en fondos de inversión categorizados como responsables. Los criterios de selección suelen conocerse con el acrónimo de ASG (ambiental, social y de gobernanza, o ESG en inglés). A efectos de diversificación, algunos inversionistas compran fondos ya elaborados con criterios de prácticas responsables.

Es de notar que estos criterios varían de fondo a fondo y de índice a índice. Algunos fondos e índices usan criterios negativos, y eliminan empresas en ciertos sectores industriales (armamento, tabaco, apuestas, etc.) o que operan en determinados países (Burma, Congo, etc.). Estos criterios así usados son muy simplistas, y terminan eliminando solo empresas que parecen ser claramente irresponsables. Otros hacen selecciones positivas, y buscan empresas o sectores que cumplan ciertos criterios. Por ejemplo, hay fondos dedicados a empresas que no violen los postulados de la fe católica (Fondo Ave María, Pax), y múltiples fondos dedicados a las empresas de bajas emisiones de gases de efecto invernadero. Se puede decir que hay casi tantos criterios de responsabilidad como fondos. En la selección positiva, el análisis suele ser más riguroso (ver también el capítulo V.3: "La Inversión Socialmente Responsable en España: ¿simbólica?").

En el contexto del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) se han desarrollado unos principios de inversión responsable (PRI, por sus siglas en

9 www.equator-principles.org
10 Ver el capítulo V.11 *¿Para qué sirven los de sostenibilidad?*, en Vives (2011a).

inglés, *Program for Responsible Investment*), que tienen como objeto difundir la adopción de criterios ASG en las inversiones, entre los asesores y gestores de fondos de inversión. Los signatarios se comprometen a "*incorporar las cuestiones ASG en los procesos de análisis y adopción de decisiones en materia de inversiones*" y a "*incorporar las cuestiones ASG a nuestras prácticas y políticas*". Se comprometen, además, a promover los principios, y a la diseminación de información sobre su adopción. Este compromiso de "incorporar" en procesos de análisis, toma de decisiones, prácticas y políticas, no los compromete, no obstante, a asegurarse de que "sus decisiones han sido tomadas con base en criterios ASG". El compromiso es a tomarlos en cuenta, no a usarlos obligatoriamente. Tampoco hay supervisión sobre el cumplimiento, solo la obligación de reportar lo que hacen en este sentido[11]. Los principios no definen cuáles son los criterios ASG que deben ser usados, son genéricos, solo dicen "incorporen criterios ASG".

En virtud de la clara falta de mordiente en los principios PRI, han surgido demandas de que su inclusión en los análisis de diligencia debida sea una obligación legal para los gestores y asesores signatarios, y no lo sea la "consideración" de estos criterios, como lo es ahora[12].

La existencia de instituciones financieras e inversionistas interesados en financiar e invertir en empresas con prácticas responsables podría crear un mercado de financiamiento, donde estas compañías tendrían mayor oferta de fondos y, por ende, obtener mejores condiciones, y de allí que se estimulase, como consecuencia, la adopción de prácticas responsables por parte de ellas. Adicionalmente, es de suponer que las prácticas responsables reducen los riesgos sociales y ambientales de estas empresas y, por consiguiente, ser más deseables. Por ejemplo, las empresas podrían colocar sus acciones a mejores precios, tener acceso a financiamiento cuando otras no lo tienen, o podrían llegar a obtener menores tasas de interés o plazos más largos, en virtud de sus menores riesgos ambientales, sociales y de gobernanza.

Sin embargo, esta premisa está basada en una serie de supuestos que pueden no cumplirse en la práctica. En necesario que existan estos inversionistas/financistas, y que aprecien o valoren esas prácticas responsables, y actúen en consecuencia. Si así fuere, las empresas tendrían estos incentivos adicionales para ser responsables, con lo cual se podría iniciar un círculo virtuoso, donde la responsabilidad atraería mejores condiciones financieras, y se estimularía la responsabilidad[13].

Pero, ¿ los mercados financieros de América Latina están lo suficientemente desarrollados como para interesarse en estas empresas? ¿Los mercados financieros valoran esas prácticas responsables? ¿Hay empresas responsables en las cuales invertir en América Latina?[14].

11 Ver el capítulo II.8 *¿Otro Pacto Mundial para inversiones?: Buena y mala noticia,* en Vives (2011a).
12 Ver UNEP (2009).
13 Para mayores detalles, ver Vives (2012).
14 Para el estado de la ISR en España, ver Observatori de les Finaces Etiques (2010). Se puede observar que la situación es mejor que en América Latina, pero que todavía tiene un desarrollo incipiente.

III . Los mercados financieros y de valores en América Latina

Para la existencia de inversiones y financiamiento responsable, es necesario que exista oferta y demanda. Que haya inversionistas y financistas potencialmente interesados (demanda), así como posibilidades de inversión (oferta); o sea, empresas responsables que tengan liquidez y coticen en los mercados de valores (para inversiones), o bien empresas responsables que requieran de cantidades importantes de financiamiento.

Adicionalmente, para los efectos de las inversiones, se hace necesario que haya la posibilidad de diversificación; o sea, que existan muchas empresas en diferentes países y distintos sectores o actividades económicas. En general, los inversionistas colocan sus inversiones en carteras diversificadas, para reducir los riesgos derivados de la concentración (no poner todos los huevos en la misma cesta). De allí que, en el caso de mercados financieros relativamente pequeños, para efectos de inversión responsable, no podemos hablar de un solo mercado financiero o de una sola bolsa. En América Latina hay solo seis bolsas de valores con volúmenes considerables de transacción: Sao Paulo, México, Santiago, Bogotá, Buenos Aires y Lima. Aun así, entre todas solo tienen alrededor de 1.600 acciones, de las cuales entre el 15 y el 20% poseen amplia liquidez (frecuencia de transacción).

La tabla 1 muestra las estadísticas más relevantes para estas seis bolsas, en comparación con la Bolsa de Nueva York y el consolidado de las bolsas españolas. En la comparación puede notarse el relativamente bajo número de acciones, pero, lo que es más importante, el bajo volumen de transacciones y la elevada concentración en un pequeño número de acciones.

Bolsa de valores	Número de acciones	Capitalización (miles de millones US$)	Valor transado (miles de millones US$)	Concentración (% capitalización 10 empresas mas grandes)
Nueva york	2.300	14.023	17.785	16%
Bolsas españolas	3.319	1.242	1.511	38%
Total América latina	1.319	2.800	770	ND
Brasil	373	1.476	626	55%
México	428	449	82	63%
Santiago	231	320	38	48%
Buenos Aires	106	66	3	72%
Lima	246	105	5	66%
Bogotá	85	207	19	73%

Tabla 1. Bolsas de valores de Iberoamérica y Estados Unidos
Fuente: Bases de datos de la World Federation of Exchanges, 2010

La Bolsa BM&FBovespa, en Sao Paulo (hay otras menores en Brasil), es, con mucho, la más grande de América Latina. Tiene más de la mitad de la capitalización (valor de las acciones cotizadas) y casi el 85% del valor de las transacciones. De allí que si se considera la inversión responsable a nivel de un país individual, esta será prácticamente posible, a escala, solo en Brasil, y en menor grado en Chile y México. Consideradas todas las bolsas juntas, la inversión responsable sería más factible, más diversificable.

Pero, aun así, es de destacar el elevado nivel de concentración en pocas empresas. En el caso más factible de Brasil, las dos más grandes empresas tienen el 22% de la capitalización, y las cinco más grandes, el 38%. El 75% de la capitalización se concentra en 40 acciones. De allí que en la práctica no existan más de unas 40-50 acciones en las cuales invertir con liquidez. ¿Y este grupo de empresas se consideran responsables? Discutiremos el caso especial de Brasil más adelante.

En el caso de los demás mercados, aunque no tenemos información tan detallada, cabe pensar que el número de empresas con liquidez para los inversionistas institucionales sea mucho menor. Ello no obsta para que los inversionistas, en particular los individuales, inviertan en acciones con poca liquidez, pero ello es poco común en los inversionistas institucionales, que invierten a escala.

En cuanto a los requisitos para el listado de acciones en las bolsas de valores, es de destacar que, al 2012, ninguna de las de América Latina tiene requerimientos de información sobre sostenibilidad de sus empresas, mucho menos de que sean responsables para poder cotizar. Algunas tienen requerimientos de buen gobierno corporativo y transparencia; inclusive, hay un mercado separado en Sao Paulo para las empresas con excelencia en gobernanza corporativa. Ello no quiere decir que no haya empresas responsables, sino que es más difícil saberlo, como discutiremos más adelante.

En cuanto a la existencia de inversionistas interesados en la inversión responsable, es muy difícil obtener evidencia directa, por ejemplo, de la existencia de fondos de inversiones en valores responsables (sí la tenemos en el caso de Brasil). Indirectamente podemos hacer algunas inferencias. La tabla 2 muestra el número de inversionistas institucionales y gestores de fondos signatarios de los Principios de Inversión Responsable. Podemos ver que los números no auguran mucho optimismo, salvo en el caso de Brasil. Ello no quiere decir que en los demás países no hay inversores y gestores responsables, que no sean signatarios, pero el caso sería sumamente extraño.

Países	inversiones	Gestores de activos	Empresas de servicios	Total
España	10	5	2	17
Brasil	16	19	11	46
México	0	1	0	1
Chile	0	0	0	0
Argentina	0	1	0	1
Perú	0	0	0	0
Colombia	0	0	1	1

Tabla 2. Firmantes de los Principios de Inversión Responsable
Fuente: UNEP PRI, 2011

En lo que se refiere a financiamiento responsable, como hemos comentado, las instituciones financieras no tienen obligaciones legales de considerar criterios ASG en sus decisiones de crédito. No obstante, muchas de estas instituciones lo hacen en forma voluntaria, como parte de sus procedimientos de análisis y mitigación de riesgos. Otras van un poco más allá y se "obligan voluntariamente", al suscribir los Principios del Ecuador para el financiamiento responsable. Estos principios constituyen "*un benchmark para determinar, evaluar y gestionar los riesgos sociales y ambientales en el funanciamiento de proyectos*"[15].

A mediados del 2011 había 70 bancos signatarios en todo el mundo, de los cuales cuatro estaban en Brasil y uno en Argentina, en Colombia y en Uruguay, además de las filiales del Santander y del BBVA, que presumiblemente deben aplicar los principios, al ser las casas matrices signatarias de los principios.

Ante esta situación de pocas instituciones signatarias y de la aplicación de los principios a proyectos con valor de más de US$10 millones, es de esperar que sean muy pocas las empresas de América Latina que reciban presiones o incentivos por parte de las instituciones financieras. De nuevo, ello no obsta para que haya otras instituciones financieras que apliquen criterios ASG en el financiamiento de empresas, pero es poco probable que tengan mucho impacto en sus prácticas responsables.

IV. Inversionistas institucionales, incluyendo fondos de pensiones

El grupo inversionista con mayor potencial para hacer inversiones responsables y estimular las prácticas en las empresas son los inversionistas institucionales, que incluyen a los fondos mutuales, los fondos de inversión y los fondos de pensiones. La oferta de recursos financieros de estos grupos en los países de América Latina es muy grande, en especial de los fondos de pensiones, que han ido creciendo con rapidez en los países en donde existen administradores privados (AFP o AFJP, Administradores de Fondos de Jubilaciones y Pensiones). Este crecimiento fue estimulado por el ejemplo de Chile en los años ochenta,

15 Ver Equator Principles Association (s/f), www.equator-principles.com/

que fue seguido mucho más tarde por países como México, Colombia, Argentina (que lo abandonó recientemente) y Perú. En el caso de Brasil, la mayoría de los recursos de los fondos de pensiones son fondos de trabajadores del sector público, gestionados de forma independiente del sistema de seguridad social.

Algunas instituciones de inversión en capital privado (*Private equity*), que invierten directamente en la empresa con el objeto de contribuir a su gestión (inversionistas activos), también aplican criterios de responsabilidad a sus inversiones en nuevos proyectos, en general de forma voluntaria. Sobre estos inversionistas no hay información en América Latina.

La tabla 3 muestra la magnitud de los recursos disponibles para inversión en los países con mayores volúmenes. De nuevo puede observarse cómo el caso de Brasil es muy superior al del resto de los países, en particular en los fondos de inversión, que constituyen más del 85% del total de América Latina. Estos fondos en particular suelen tener pocas regulaciones en cuanto a su inversión, en comparación con los fondos de pensiones, que tienen requisitos de liquidez, restricciones sectoriales y de países, y obligaciones de inversiones en papeles públicos, entre otras que limitan su libertad de inversión. Muchos de estos fondos tienen un comportamiento "manada" y tienden a invertir en los mismos instrumentos. Los fondos de inversiones son los que más potencial tienen de hacer inversiones responsables, ya que la totalidad de su cartera podría invertirse en acciones o deuda de empresas (sujetos a las reglas de prudencia). Algunos fondos de pensiones suelen tener restricciones al total que puede invertirse en acciones y en deuda de empresas (Chile, hasta el 80% de la cartera; Perú, hasta el 30%), lo que reduce el monto de fondos disponibles para la inversión responsable.

Países	Fondos mutuales (miles de millones US$)	Fondos de pensiones (miles de millones US$)	Total (miles de millones US$)
Brasil	865	314	1.179
México	92	115	200
Chile	37	125	162
Argentina	5	38	43
Perú	6	26	32
Colombia	31	51	82

Tabla 3. Magnitud de los inversionistas institucionales
Fuente: Base de datos de la FIAP (2011)

Ninguno de los fondos de pensiones tiene requerimientos legales de inversión responsable, por lo cual si lo hacen es por política propia. Un ejemplo es el Fondo de Pensiones del Banco do Brasil, PREVI, el más grande del país y de América Latina, que volun-

tariamente usa criterios ASG y promueve su uso en otros fondos. A nivel de país, el Consejo Monetario Nacional ha emitido una circular, por la que requiere a los fondos de pensiones reportar si usan o no criterios ASG, pero no tienen obligación de hacerlo, solo de decir si usan o no estos criterios en sus decisiones.

Si los fondos de inversión invirtieran en empresas socialmente responsables, no solo ofrecerían la posibilidad de mayor liquidez en los valores de las empresas, sino que, por lo menos en teoría, podrían aumentar la demanda de estos valores y mejorar sus precios, y contribuir a una reducción del costo de capital para la empresa. Además, podrían ejercer su poder de votación en las asambleas de accionistas, para exigir comportamientos responsables. Lamentablemente, estas condiciones no se están dando en América Latina, y aun en los países desarrollados, el activismo accionarial todavía está teniendo éxitos muy limitados[16]. Pero el potencial existe, para ser aprovechado al desarrollarse los mercados financieros, los inversionistas institucionales y la apreciación por las prácticas responsables.

V. Calificación de empresas e índices de sostenibilidad

Otra parte importante del problema es la falta de información sobre las prácticas responsables de las empresas, y para ello solo analizamos un ejemplo. La tabla 4 presenta el número de informes de sostenibilidad publicados en la base de datos del *Global Reporting Initiative* (GRI), para algunos países de América Latina. De nuevo, con la excepción de Brasil, son muy pocas las empresas que reportan públicamente sus actividades. Es posible que las empresas utilicen otros medios, y que los inversionistas interesados dispongan de acceso a otras fuentes de información. No obstante, los números son indicativos del poco progreso en este sentido.

Países	Informes 2010 de sostenibilidad GRI
España	169
Brasil	134
México	35
Chile	26
Argentina	21
Perú	18
Colombia	17

Tabla 4. Número de informes de sostenibilidad registrados con el GRI en el 2010
Fuente: Base de datos del GRI (www.globalreporting.org)

16 De los proyectos de resolución introducidos por accionistas sobre la regulación de la remuneración de los directivos de las empresas en Estados Unidos, solo el 1,5% tuvo éxito. Posiblemente algunas empresas tomaron medidas voluntarias antes de la votación, para impedir el éxito de las resoluciones.

Una fuente importante de información sobre las prácticas responsables de las empresas puede encontrarse en los servicios especializados que hacen análisis a fondo. En esta sección comentaremos solo dos, las agencias de calificación y los índices de sostenibilidad.

Las calificaciones suelen referirse a la **asignación de una calificación a la calidad de las prácticas responsables de una empresa**. En virtud de la multitud de posibles prácticas, se suelen seleccionar las que la calificadora considere más relevantes (laborales, ambientales, de gobernanza, derechos humanos, comunidad, etc.), y asignarles algún tipo de valoración o puntuación, para luego hacer una agregación para obtener la calificación global. Esta agregación puede ser a través de un promedio ponderado, donde los pesos pueden ser determinados en forma estadística, o bien subjetivamente. También puede ser un promedio simple, cuando no se quiere entrar a opinar sobre la importancia relativa de las diferentes prácticas. Este último caso es el más común[17].

Estas calificaciones de cada empresa suelen usarse para seleccionar compañías para su **inclusión** en índices **de los precios** de las acciones de las empresas seleccionadas. Los índices pueden usar diferentes métodos para la ponderación de los precios (valor de mercado, promedio simple o cualquier otro). El proceso de selección de empresas para inclusión en el índice puede basarse en la selección de las mejores en general (por ejemplo, *FTSE4Good*), de las mejores de cada sector (por ejemplo, *Dow Jones Sustainability Index*) o en cualquier otro método (por ejemplo, *BF&MBovespa ISE*). En general, estos índices son construidos para ser usados como comparadores (*benchmarks*) del rendimiento bursátil del conjunto de empresas responsables, con el rendimiento de las carteras de los inversionistas responsables. También pueden usarse para construir una cartera o un fondo de inversiones responsables que los imite o los replique.

Cuando se usan con estos fines, los índices tratan de incluir empresas de tal manera que tengan representatividad (ya sea del universo de acciones cotizadas en un país, en el mundo, en sectores o aun por práctica responsable, como, por ejemplo, cambio climático o principios religiosos)[18]. Obviamente que las calificaciones individuales también pueden usarse para construir un índice a la medida o bien solo para determinar qué empresas son consideradas dignas de pertenecer a los índices reputados.

La calificación de sostenibilidad se refiere a un agregado de la valoración de las prácticas responsables de **una empresa** (pero esto no debe llamarse índice de calificación). Los índices de sostenibilidad son agregados de los precios de las acciones de las empresas calificadas como dignas de entrar en el índice. En ambos casos, la información de base sobre la calificación de la empresa puede usarse como sustituto del análisis de los fondos para sus decisiones de inversión. En el caso de algunos índices, pueden además utilizarse para construir carteras de acciones de empresas responsables.

17 A mediados del 2011 se lanzaron varios esfuerzos por estandarizar los criterios de calificación. *Ver Calificaciones (ratings) de sostenibilidad: hacia una mayor transparencia*.

18 Para mayores detalles sobre los índices de sostenibilidad, ver el capítulo V.11, "¿Para qué sirven los índices de sostenibilidad?", en mi libro *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*, disponible en www.cumpetere.com).

En cualquier caso, antes de usar las calificaciones o los índices, es importante conocer las metodologías y supuestos utilizados, para contrastarlos con los deseados por los fondos de inversión.

En un reciente estudio se encontró que en el mundo (sesgo anglosajón) hay 108 calificadoras de sostenibilidad[19]. En América Latina no conocemos ninguna, y los muy pocos fondos de inversión que utilizan criterios ASG (la gran mayoría en Brasil) lo hacen usando sus propias calificaciones.

En términos de índices de sostenibilidad asociados con bolsas de valores, hay más de 50 en el mundo; la mayoría son índices especializados en sectores, de creación reciente; entre ellos, los más numerosos son los dedicados a empresas de energía y cambio climático[20]. Es una industria en acelerada expansión, y se crean nuevos índices con elevada frecuencia. Los índices generales más conocidos son los del Dow Jones Sustainability Index y la familia de los FTSE4Good (en varias bolsas del mundo). En América Latina solo hay dos índices en operación, el de la Bolsa BM&FBovesta, de Sao Paulo, creado en el año 2005, y el de la Bolsa de México, que comenzó en el 2012. La Bolsa de Madrid tiene un índice de sostenibilidad desde el año 2009, de la familia del FTSE4Good.

Como puede observarse de la discusión precedente, el apoyo informativo sobre sostenibilidad empresarial disponible para los fondos de inversión y de pensiones en América Latina es deficiente. Aunque quisieran invertir, les sería costoso en términos del costo de la información.

VI. El caso de Brasil

1. Introducción

El caso de Brasil es el más destacable en América Latina, como se desprende de la discusión precedente. Es el país con el mayor mercado financiero de la región, con la mayor producción (más del 60% del producto interno bruto), el de mayor desarrollo del mercado de la sostenibilidad, el de mayor desarrollo, aunque muy incipiente, de la inversión socialmente responsable y el único con un índice de sostenibilidad bursátil con historia.

Brasil es el país de América Latina donde mejor están dadas las condiciones para el desarrollo de la inversión y financiamiento socialmente responsable. Aunque Chile tiene un mayor desarrollo relativo de los fondos de pensiones, el mercado empresarial es relativamente pequeño. De allí que nos concentraremos en el caso de Brasil.

19 Ver el estudio Rate the Raters, en www.sustainability.com/library/rate-the-raters-phase-four
20 Ver World Federation of Exchanges (2009).

2. El índice de sostenibilidad y el mercado de la ISR en Brasil[21]

El índice de sostenibilidad ISE de BM&FBovespa (Bolsa de Sao Paulo) fue creado a finales del 2005, con el propósito de estimular el desarrollo del mercado de capitales, atraer inversiones, y en particular desarrollar el mercado de la ISR. Para la edición 2011 del índice se invitó a participar a 188 de las acciones (algunas empresas tienen varios tipos de acciones), de entre las que tienen mayor liquidez bursátil, ya que el objetivo es construir un índice que pueda usarse como indicador del rendimiento de una cartera de empresas responsables que transen continuamente en la bolsa. Un total de 54 empresas respondieron a la invitación, de las cuales las 38 consideradas más responsables fueron seleccionadas para integrar el índice (no participan las dos empresas más grandes de Brasil, que tienen el 22% de la capitalización de la bolsa, una porque no fue invitada y la otra porque no tiene interés). Las empresas incluidas representan el 30% de la capitalización de la bolsa. El índice es el resultado de un extenso análisis de la sostenibilidad de las empresas (respuestas e información de apoyo a extensos cuestionarios de casi 180 preguntas, clasificadas en más de 70 indicadores, sobre siete temas de ASG, incluyendo, en esta edición 2011, cambio climático), y como tal constituye una valiosa fuente de información para los inversionistas. El mismo hecho de participar en el intenso proceso ya es indicador de responsabilidad.

La ISR comenzó en Brasil en el año 2001, con la creación del Fondo Ético de ABN-AMBRO. Posteriormente, con la creación del índice se crearon ocho fondos más. No obstante, estos ocho fondos no han crecido mucho, y representan solo el 30% del total de fondos ISR; los que existían antes de la creación del índice representan el 70%. El índice contribuyó a aumentar el número de fondos, pero no tanto el volumen de recursos que captan esos nuevos fondos.

A finales del 2010, los fondos de sostenibilidad y gobernanza tenían US$1.070 millones en inversiones, y constituían el 1,03% de los fondos en acciones y el 0.84% de la capitalización de la Bolsa de Sao Paulo. Aun con el relativo grado de desarrollo, constituyen una ínfima parte de las inversiones bursátiles.

3. Impacto sobre los mercados financieros

Los fondos ISR usan criterios ASG, pero no lo hacen de manera uniforme, cada uno lo hace a su manera. Algunos usan el índice de sostenibilidad ISE como marco general de referencia y contraste de resultados. Otros incluyen empresas que no están en el índice, y no incluyen otras que sí lo están. No todas las empresas de los fondos serían calificadas como responsables con la metodología estricta del índice ISE. Aun cuando pretenden ser fondos ISR, tienen otros criterios para la inclusión; por ejemplo, incluir las empresas de gran tamaño que no están en el índice y también las que tienen potencial de rentabilidad. Lo único consistente es que tratan de no incluir empresas flagrantemente irresponsables.

21 Esta sección está basada en una extensa evaluación del impacto del índice de sostenibilidad ISE de la Bolsa de Sao Paulo, BM&FBovespa, que llevó a cabo el suscrito para la Corporación Financiera Internacional. Ver el resumen disponible para el público en Vives (2010), y un artículo más académico en Vives (2012).

Ninguno de los fondos usa la rentabilidad del índice como indicador para evaluar su propia rentabilidad, y no hay ningún fondo creado para replicar el índice. Este tampoco ha estimulado la atracción de capitales extranjeros en busca de inversiones responsables en países emergentes. En este sentido, el índice no ha cumplido muchas de sus expectativas. Además, no se ha podido demostrar de forma convincente (ni en Brasil ni en un ningún otro país, salvo en forma circunstancial) que la prácticas responsables mejoran el rendimiento de las acciones en la bolsa. Por otra parte, hay poco interés del público inversor (con algunas excepciones), de los gestores y de los analistas financieros en la promoción de la ISR. A pesar de todo el interés, en Brasil hay una actitud relativamente pasiva (con excepción de algunos fondos de pensiones ya mencionados).

Aun a pesar del intenso escrutinio que pasan las empresas para entrar en el índice, y que este es dirigido por la misma Bolsa de Sao Paulo, al 2011 no tenía requisitos de información sobre sostenibilidad para las empresas que quieran cotizar. Esto no es inusual, es lamentablemente la práctica en la gran mayoría de las bolsas de valores[22].

4. Impacto sobre las prácticas responsables

Todavía está pendiente de demostrar el impacto directo de la ISR en las prácticas responsables de la empresa, o sea, si los mercados financieros tienen algún efecto sobre las prácticas de las empresas. El estudio citado en la nota al pie de página no encontró ninguno. Muchas de las empresas sí tenían expectativas de impacto sobre los resultados (mejores precios, mayor liquidez, más mercado); sin embargo, estas expectativas no se cumplen. Parece ser que el mercado todavía no tiene los mecanismos para transmitir las prácticas en más interés, ni viceversa.

No obstante, el estudio sí demostró que el **proceso de participación en el** índice, que es una parte del mercado ISR, tuvo un impacto apreciable. El hecho de llenar los cuestionarios les sirvió de guía a las empresas que tenían interés en identificar y mejorar sus políticas, estrategias y prácticas. La necesidad de aportar información de respaldo a las respuestas contribuyó a mejorar los sistemas de información. Las discusiones con los gestores del índice (el Centro de Estudios de la Sostenibilidad de la Fundación Getulio Vargas) contribuyeron a tener una mejor apreciación de la importancia de algunas prácticas. El temor a ser eliminado del índice también motivaba a las empresas, aunque no se pudo demostrar que ese hecho tuviera impacto en los rendimientos de la empresa, solo un impacto menor sobre la reputación, que se recuperaba rápidamente si la empresa era percibida como responsable. Sin embargo, entrar en el índice si tenía impacto reputacional, dependiendo de la utilización que hacía la empresa de esta información. Todo este proceso resulta de mucha ayuda para las unidades internas de la empresa que promueven la RSE, ya que les da mejores argumentos y guías para obtener apoyos y promover las prácticas responsables.

22 Se han hecho muchas recomendaciones en este sentido. Para las más recientes, ver el reporte "Sustainable Stock Exchanges: Real obstacles, real opportunities", producido por Responsible Research. www.responsibleresearch.com/Responsible_Research___Sustainable_Stock_Exchanges_2010.pdf. Adicionalmente, un estudio reciente demuestra que la obligación de reportar mejora la responsabilidad de las empresas, bajo ciertas condiciones. Ver mi análisis de los resultados de este estudio en el capítulo IV.2.

VII. ¿Es posible la inversión y financiamiento responsable en América Latina?

1. Conclusiones

De la discusión precedente se puede deducir que, en los actuales momentos, es sumamente difícil que se desarrolle la inversión y el financiamiento responsable en América Latina. En lo que se refiere a la inversión, el número de acciones que cotizan en bolsa y que tienen liquidez es limitado. Aun cuando no hemos podido analizar el número de empresas responsables que puedan cumplir con las condiciones por lo común requeridas por los fondos de inversión y de pensiones, también parece que son limitadas. Si en la Bolsa de Sao Paulo, con mucho la más grande de América Latina, difícilmente se encuentran 40 empresas que cotizan, de un total de más de 370, es de esperar que en las bolsas más pequeñas haya muchas menos. Además, la información que proporcionan las empresas también es limitada. En lo que se refiere a la demanda, si bien parece que hubiera recursos financieros disponibles en los fondos de inversión y de pensiones, el caso de Brasil, país con más desarrollo en temas de sostenibilidad de América Latina, también ilustra el limitado interés en las inversiones responsables, por parte los participantes en los mercados financieros. Y aunque no lo hemos cubierto en detalle, el desarrollo institucional y legal para fomentar la inversión responsable es también muy limitado. Ante esta situación, es posible que los inversionistas interesados en ISR prefieran la adquisición de participaciones en fondos de inversión en el exterior, donde hay más liquidez, más posibilidades de diversificación, mayor transparencia y mayor desarrollo institucional y legal.

En cuanto al financiamiento responsable a través de instituciones financieras, la situación tampoco es muy halagüeña, ya que parecen ser pocas las instituciones que tienen alguna preocupación por ello. No obstante, el mercado es mucho mayor, ya que todas las empresas, en principio, podrían ser objeto de interés, no solo las que cotizan en bolsa. Por ahora, esta práctica parece estar limitada a grandes proyectos de proyección internacional. No obstante, las limitaciones para el financiamiento a empresas responsables son mucho menores, y dependen en gran medida de que las instituciones financieras demanden el comportamiento responsable como condición para el otorgamiento del crédito, o por lo menos la adopción y mejora en esas prácticas como parte del financiamiento. Es responsabilidad de estas instituciones financieras el exigir prácticas responsables. La disponibilidad de información es un obstáculo menor, ya que la empresa suele tener que entregarla a la institución financiera para que haga el análisis correspondiente de riesgos. Pero aun así, es de esperar que el financiamiento responsable siga siendo un nicho menor del mercado.

2. Recomendaciones

A pesar de las conclusiones relativamente pesimistas descritas antes, es posible, a mediano y largo plazo, desarrollar el mercado de la inversión y financiamiento responsables en América Latina, pero ello requiere de importantes desarrollos institucionales y legales[23].

23 Para un estudio sobre las medidas para promover la ISR en países desarrollados, ver World Economic Forum (2011).

Las principales recomendaciones que surgen de la discusión precedente son las siguientes:

- **Fomentar las condiciones para la operación de la empresa privada.** Aunque esto es obviamente necesario, vale la pena recalcar su importancia. El entorno de negocios debe ser conducente a la operatoria de la empresa. Y con esto no queremos decir que se le deben dar apoyos especiales, esto sería contrario al estímulo de prácticas responsables, sería la continua dependencia del Estado, del rentismo y clientelismo. Se deben eliminar los obstáculos burocráticos a la operación, y mantener el mínimo de regulaciones para evitar la irresponsabilidad. Por supuesto, la estabilidad política y económica es fundamental para el desarrollo de las inversiones, y aún más de las responsables.
- **Fomentar prácticas responsables en las empresas.** El círculo virtuoso de la ISR, que estimulan prácticas responsables que luego permiten la ISR, solo puede empezar con la existencia de empresas responsables. Los inversionistas, con pocas excepciones, esperan encontrar las empresas responsables, es un tema de oferta. Para ello, los gobiernos deben tener políticas de estímulo, no de subsidio, a las prácticas responsables, apoyadas por las organizaciones empresariales y de la sociedad civil y el mundo académico.
- **Exigir la diseminación de información de las empresas y de las instituciones financieras sobre sus políticas y prácticas responsables**. El suministro de esta información por parte de las empresas facilita el proceso, y la obligación de reportar políticas y prácticas por parte de los inversionistas institucionales y las instituciones financieras permite a la sociedad actuar en consecuencia, favoreciéndolas o negándoles sus negocios, según sea el caso.
- **Facilitar la cotización en bolsa**. En la mayoría de los países, la cotización en bolsa, por sus elevados costos de transacción, está limitada a las grandes empresas. Es posible facilitar el proceso para empresas de menores tamaños, que así tendrían que someterse a la disciplina del mercado financiero y de la responsabilidad, con la posibilidad de mejorar su acceso a los mercados financieros y de capitales para financiar su crecimiento. No se trata de rebajar los estándares de listado, pero sí de eliminar obstáculos.
- **Educar a los analistas financieros y a los inversionistas institucionales**. Si alguien tiene el sesgo marcado de la maximización de beneficios y poco aprecio por los temas de sostenibilidad, son los analistas financieros y los inversionistas institucionales. Además, tienen la percepción de que invertir en una empresa responsable se hace a costa de sacrificar rendimientos. Si bien está por demostrar convincentemente que las empresas responsables logran mayores rendimientos, son muy pocos los casos en que se ha demostrado que obtienen menores rendimientos. En los estudios estadísticos sobre la relación entre el rendimiento y la responsabilidad, el consenso es que a lo mejor no mejoran la rentabilidad, pero tampoco la reducen, y sí pueden contribuir a una sociedad más sostenible. Los analistas financieros y los inversionistas institucionales necesitan estar más expuestos a este debate y actuar con conocimiento, no con base en sesgos o prejuicios.
- **Fomentar instituciones intermediarias de información, regulación y control.** El mecanismo de transmisión de prácticas responsables en mejores rendimientos, que hemos comentado que no funciona en América Latina, requiere de la existencia de información y de confianza. Para ello es importante la diseminación de información

confiable, independiente, y del funcionamiento efectivo de organismos de regulación y control de la información, y del proceso de inversión y financiamiento, que no pongan obstáculos y eliminen los existentes.

- **Fomentar regulaciones "light".** Las instituciones de regulación y control deben fomentar las prácticas responsables en las empresas y en los inversionistas e instituciones financieras, a través de persuasión y requerimientos de diseminación de información, y favorecer la actuación de los mercados. No se trata de hacer obligatorias las prácticas responsables, más allá de lo tradicionalmente exigido por las leyes nacionales y los estándares internacionales; de lo contrario, las empresas se limitarán a cumplir al pie de la letra, y se desaprovecharán las oportunidades de ir más allá de los requisitos mínimos. Tampoco se debe exigir el financiamiento y la inversión responsable porque sí, a través de cuotas en las instituciones financieras, por ejemplo. Se debe fomentar mediante requisitos de información, eliminación de obstáculos y educación del inversionista.
- **Fomentar el desarrollo del mercado de la responsabilidad.** Aunque esto también pueda parecer obvio, es importante recalcarlo. Como hemos mencionado, el mecanismo de transmisión de prácticas responsables a competitividad empresarial funciona muy poco en América Latina. Ello se debe en gran parte a que los *stakeholders* no pueden o no quieren cumplir su papel en el proceso. Ya sea porque los consumidores no están informados, porque la sociedad civil no está desarrollada o no es activa en estos aspectos, porque los trabajadores y directivos están más preocupados por la supervivencia, porque los medios no se preocupan, etc. El Estado y la misma sociedad civil deben estimular el desarrollo del mercado de la responsabilidad, donde las acciones responsables sean apreciadas y recompensadas, y las irresponsables, castigadas.

Aun cuando el análisis precedente muestra que es muy difícil el financiamiento y la inversión responsable en América Latina a corto plazo, se deben crear las condiciones para su desarrollo a mediano y largo plazo, en virtud de los beneficios que puede aportar a la sociedad, a través del fomento de la responsabilidad en las empresas.

Esto no quiere decir que la inversión en empresas responsables de América Latina no sea posible. De hecho, hay muchos fondos internacionales de inversión socialmente responsable, que diversifican sus carteras invirtiendo en empresas sostenibles de la región. Lo que este capítulo ha tratado de demostrar es que es difícil, en los actuales momentos, desarrollar una industria de inversión socialmente responsable en cada país, aunque si sería más factible hacerlo dentro de la región como un todo, en función de lo que permita la integración de los mercados de capitales.

La creación de un índice de sostenibilidad en América Latina podría contribuir a despertar el interés de la inversión y financiamiento responsables, al vencer algunos de los obstáculos de empresas y valores negociables en los diferentes mercados domésticos, y ofrecer una opción de diversificación regional.

Referencias

EMDG y EIRIS, 2009. *Emerging Markets Investor Survey Report: An analysis of responsible investment in emerging markets.* Junio. www.eiris.org/files/research%20publications/emdpinvestorsurveyjune09.pdf.

Equator Principles Association, s/f. *Equator Principles*. International Finance Corporation, Washington. www.equator-principles.com/.

Federación Internacional de Administradores de Fondos de Pensiones, 2011. Informes trimestrales, FIAP, Santiago. www.fiap.cl/prontus_fiap/site/edic/base/port/trimestral.html.

Global Reporting Initiative, 2011. *GRI Report List, 1999-2011. GRI*, Amsterdam. www.globalreporting.org/ReportServices/GRIReportsList/.

Observatori de les Finances Etiques, 2010. *Análisis cualitativo de los Fondos de Inversión Socialmente Responsables comercializados en España.* Barcelona. www.fets.org.

UNEP Finance Initiative, 2006. *Principles of Responsible Investment*. London. www.unpri.org/principles/.

UNEP Finance Initiative, 2009. *Fiduciary responsibility: Legal and practical aspects of integrating environmental, social and governance issues into institutional investment*. www.unepfi.org/fileadmin/documents/fiduciaryII.pdf.

Vives, Antonio, 2012. "Sustainability indices in emerging markets: Impact on responsible practices and financial market development". *Journal of Sustainable Finance and Investment*, Vol. 2, Nos. 3-4, pp. 318-337.

Vives, Antonio, 2011a. *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*. Cumpetere, Washington. Disponible en www.cumpetere.com.

Vives, Antonio, 2011b. *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington. www.fomin.org. Disponible en www.cumpetere.com.

Vives, Antonio, 2010. *BM&FBOVESPA Sustainability Index & the Responsible Practices of Brazilian Corporations*. Issue Brief, International Finance Corporation, Washington. www.ifc.org/ifcext/sustainability.nsf/AttachmentsByTitle/fly_BovespaBrief/$FILE/fly_BovespaBrief.pdf.

World Economic Forum, 2011. *Accelerating the Transition towards Sustainable Investing Strategic Options for Investors, Corporations and other Key Stakeholders*. Ginebra.

www3.weforum.org/docs/WEF_IV_AcceleratingSustainableInvesting_Report_2011.pdf.

World Federation of Exchanges, 2011. *WEF Database*. Paris. www.world-exchanges.org/statistics.

World Federation of Exchanges, 2009. *Exchanges and Sustainable Investment*. Paris. www.world-exchanges.org/sustainability/WFE-ESG.pdf.

Sexta parte

Un poquito de humor... responsable

Y para cerrar el libro, un poquito de humor. En esta parte incluimos cuatro capítulos variados, con el denominador común de "un poco en broma, un poco en serio", a fin de hacer algunas observaciones sobre la realidad de la implementación de la RSE.

En el primero, a través de una actualización de los famosos sonetos de Sor Juana Inés de la Cruz, "Hombres necios que acusáis a la mujer sin razón", pretendemos enviar una serie de mensajes a los detractores de la RSE, en el mismo tono sarcástico que tan elocuentemente usaba Sor Juana.

En el siguiente capítulo resaltamos algunas manifestaciones escritas sobre la RSE, que muestran las malas concepciones que todavía prevalecen y cómo se abusa de ella.

El tercer capítulo de esta parte es otra entrega de la serie "En qué se parecen…", para de forma jocosa (espero) reflejar realidades de la práctica de la RSE.

El último capítulo es también otro de la serie "Diccionarios de RSE", con el mismo objetivo del anterior: decir algunas verdades con un poquito de humor.

VI.1. Hombres necios que acusáis a la RSE sin razón, sin saber que…

Sor Juana Inés de la Cruz (Juana Inés de Asbaje y Ramírez, 1651-1695) fue una monja mexicana, poetisa, escritora, científica, adelantada a su tiempo, gran defensora de los derechos de las mujeres en tiempos de la Colonia, menospreciada y abusada en su época, abandonada por su padre, abandonada por la Iglesia. Fue víctima de la persecución de una Iglesia que no podía entender la presencia de una mujer intelectual, y menos en la Colonia, que los vapuleaba en los debates teológicos.

Compuso unas redondillas en defensa de la mujer (mi poesía favorita), que tienen una gran actualidad al día de hoy.

Y tan adelantada estaba a su tiempo, que ahora acabo de encontrar, en una librería de libros antiguos en el Zócalo de Ciudad de México, un manuscrito en borrador con otras redondillas defendiendo a la RSE, como antes defendía a las mujeres. Como el original, están dedicadas a todos aquellos que no se cansan de atacarla.

Redondilla en defensa de la mujer	**Redondilla en defensa de la RSE**
Hombres necios que acusáis a la mujer, sin razón, sin ver que sois la ocasión de lo mismo que culpáis;	Hombres necios que acusáis a la RSE, sin razón, sin ver que lo que proponéis es lo mismo que culpáis;
si con ansia sin igual solicitáis su desdén, ¿por qué queréis que obren bien si las incitáis al mal?	si con ansia sin igual le dais vuestro desdén, ¿por qué queréis que obre bien si la implementáis mal?
Combatís su resistencia y luego, con gravedad, decís que fue liviandad lo que hizo la diligencia.	Combatís su gran potencia y luego, con gravedad, decís que fue liviandad lo que hizo la incompetencia

Parecer quiere el denuedo de vuestro parecer loco, al niño que pone el coco y luego le tiene miedo.	Parecer quiere el denuedo de vuestro parecer loco, al niño que pone el coco y luego le tiene miedo.
Queréis, con presunción necia, hallar a la que buscáis para pretendida, Thais, y en la posesión, Lucrecia.	Queréis, con presunta maldad, hallar a la que se fue en la posesión RSE, y para pretendida, sostenibilidad.
¿Qué humor puede ser más raro que el que, falto de consejo, él mismo empaña el espejo y siente que no esté claro?	¿Qué humor puede ser más raro que el que, falto de consejo, él mismo empaña el espejo y siente que no esté claro?
Con el favor y el desdén tenéis condición igual, quejándoos, si os tratan mal, burlándoos, si os quieren bien.	Con el favor y el desdén tenéis condición igual, quejándoos, si se implementa mal, burlándoos, si se hace bien.
Opinión, ninguna gana, pues la que más se recata, si no os admite, es ingrata, y si os admite, es liviana.	Opinión, ninguna gana, pues la que más se recata, si no es efectiva, es ingrata, y si lo es, es liviana.
Siempre tan necios andáis que, con desigual nivel, a una culpáis por cruel y a otra por fácil culpáis.	Siempre tan necios andáis Que, con muy poco criterio, la culpáis con vituperio sin entender lo que culpáis.
¿Pues cómo ha de estar templada la que vuestro amor pretende, si la que es ingrata ofende, y la que es fácil enfada?	¿Pues cómo ha de estar templada la que vuestro amor pretende, si cuando es difícil ofende, y si es fácil enfada?
Mas, entre el enfado y la pena que vuestro gusto refiere, bien haya la que no os quiere y quejaos en hora buena.	Mas, entre el rencor y la pena que vuestro gusto prefiere, bien hecho si no os quiere y a los que sí, enhorabuena.
Dan vuestras amantes penas a sus libertades alas, y después de hacerlas malas las queréis hallar muy buenas.	Dan vuestras prácticas penas a sus libertades alas, y después de hacerlas malas las queréis hallar muy buenas.
¿Cuál mayor culpa ha tenido en una pasión errada: la que cae de rogada o el que ruega de caído?	¿Cuál mayor bien ha hecho en un buen partido: la que comparte el valor creado o la que crea valor compartido?

¿O cuál es más de culpar,
aunque cualquiera mal haga:
la que peca por la paga
o el que paga por pecar?

¿Pues para qué os espantáis
de la culpa que tenéis?
Queredlas cual las hacéis
o hacedlas cual las buscáis.

Dejad de solicitar,
y después, con más razón,
acusaréis la afición
de la que os fuere a rogar.

Bien con muchas armas fundo
que lidia vuestra arrogancia,
pues en promesa e instancia
juntáis diablo, carne y mundo.

¿O cuál es más de agradecer,
aunque ambas el bien hagan:
la que lo hace porque pagan
o la que paga por hacer?

¿Pues para qué os vanagloriáis
del error que cometéis?
Hacedlo como debéis
y obtendréis lo que buscáis.

Dejad de criticar,
y después, con más razón,
evitaréis la desazón
que os produce el errar.

Bien con muchas armas fundo
que lidia vuestra arrogancia,
pues en promesa e instancia
complicáis lo bueno de este mundo.

© Derechos reservados

Sor Juana Inés de la Cruz, incomprendida en su época, tiene algo en común con la RSE, por eso la defiende.

VI.2. Joyas de la literatura responsable

Después de la discusión seria de los capítulos anteriores, un capítulo liviano, que reproduce algunas maravillas que el interés en la responsabilidad empresarial nos está dejando.

En un sitio web

La **totalidad** del contenido de la página sobre RSE en el sitio web de una empresa de generación de energía eléctrica son las siguientes seis líneas:

Somos una compañía que cree en el desarrollo sostenible y en la generación del bienestar y oportunidades como motor de crecimiento económico de las sociedades: por tal motivo realizamos aportes y contribuciones a las siguientes entidades:

Fundación XXXXX
Fundación YYYYY
Infantería de Marina

Omito el nombre de las fundaciones porque ellas no tienen la culpa, y omito el de la empresa por razones obvias.

En un cuestionario para hacer el ranking de RSE en empresas, algunas de las preguntas son:

¿La compañía respeta la dignidad humana en la producción, comercialización y publicidad de sus productos y servicios?

¿El área de Responsabilidad Social conoce, entiende y atiende las necesidades e inquietudes de sus grupos de interés?

¿Cumple con las normas y leyes ambientales (nacionales e internacionales)?

Dan 10 puntos por responder SÍ y 0 por contestar NO. ¿Adivinen cuántas empresas respondieron NO a estas preguntas?

Titular en un periódico sobre economía, en México

El 40% de las empresas no combate el cambio climático

Y yo que creía que el 90% no sabían lo que era cambio climático. Preguntaré en mi pueblo a las empresas, a ver qué hacen para combatir el cambio climático.

Más titulares

La opinión pública de Panamá dice estar familiarizada con el concepto de RSE en un 54%.

Los promotores de la RSE en Panamá deben haber hecho un extraordinario trabajo de educación a la opinión pública.

Titular en un artículo en Diario Responsable

Los 5 hechos más relevantes sobre RSE en el 2010… No. 2: Wikileaks

Puede ser que se trate de una de las noticias del año, ¿pero de RSE? Creo que la autora, en todo caso, debió explicar qué tiene que ver Wikileaks con la **Responsabilidad Social de la Empresa.** Las filtraciones fueron sobre cables diplomáticos, hechas por una colección de individuos **anónimos** sin afiliación empresarial. Y no se ha determinado todavía si la filtración involucra actos ilegales.

No confundamos filtraciones con transparencia. Filtraciones son escapes de un contenedor con algún agujero involuntario, y en general parciales, y en este caso selectivas y, según muchos, con malicia. Transparencia es la diseminación voluntaria de toda la información relevante. Comparen Wikileaks con Transparencia Internacional. Nada en común.

Wikileaks no es RSE, ni lo será, aunque filtre información de empresas. Todo lo contrario, las filtraciones llevarán a las partes afectadas a ser más cuidadosas y revelar menos.

Y más titulares en una revista en México

El Nobel de la Responsabilidad Social

¿Sabía usted que existía un Premio Nobel a la Responsabilidad Social?

Pues de acuerdo con la revista Alto Nivel (enero 2011, pág. 14), sí existe, y se lo otorgaron a don Roberto Servitje, Presidente del Grupo Bimbo. El premio es otorgado por la Fundación Empresas por la Paz, con sede en Oslo (que es donde se entregan los Premios Nobel, y es la sede de la Fundación Nobel), y por la Cámara de Comercio Internacional. El premio se llama Oslo Business for Peace. No se otorga con recursos de la Fundación Nobel. Es un premio honorífico, consistente en una estatuilla y un diploma, que este año, su segundo, se otorgó a siete empresarios.

Independientemente de la exageración de la periodista, es muy merecido el premio a don Roberto, uno de los líderes mundiales en el tema de prácticas responsables. Felicitaciones, don Roberto.

Encuesta en un periódico español con motivo de la subida del coste de la electricidad a principios del 2011

¿Sería usted partidario de que se dejaran de subvencionar las energías renovables y el carbón?

La pregunta trae el recuerdo de lo que se le atribuye a un Presidente de México, cuando le preguntaron sobre la inflación que sufría el país: **"Ni nos beneficia ni nos perjudica sino todo lo contrario".** ¿No estamos mezclando peras con manzanas? Lo único que tienen las energías renovables y el carbón en común es la subvención en España. No parece que quien diseñó la pregunta tenga mucho conocimiento de las consecuencias del uso de las diferentes formas de energía. Si respondemos que sí, estamos en contra de las energías renovables, y si contestamos que no, estamos de acuerdo con la quema del carbón. O sea que no importa cómo respondamos, estamos a favor del calentamiento global.

VI.3. ¿En qué se parecen…?

¿En que se parecen la capacitación en sostenibilidad y las máquinas en el gimnasio?
En que solo producen resultados si se utilizan.

¿En que se parecen las prácticas filantrópicas de las empresas y las dietas?
En que se hacen para lucir mejor y duran poco.

¿En que se parecen las consultas a los grupos de interés y las resoluciones de año nuevo?
En que al darse cuenta de que es en serio se abandonan.

¿En que se parecen las cadenas de valor de las empresas y los colegios privados?
En que tienen criterios de admisión y normas de conducta, pero no echan a nadie por mal comportamiento.

¿En que se parecen los logros en RSE de las empresas y la opinión que tenemos sobre nosotros mismos?
En que suelen estar sobreestimados

¿En que se parecen la retórica y la acción en RSE con el cañón del Colorado?
En que la brecha es muy grande.

¿En que se parecen la RSE y las vacaciones para los *workaholics*?
En que es preferible hacerlo voluntariamente, antes de que sea obligatorio.

¿En que se parecen los informes de sostenibilidad y las cartas a los Reyes Magos?
En que están llenos de buenos deseos.

¿En que se parecen los informes de sostenibilidad integrados y el agua y el aceite?
En que van bien juntos pero no se integran.

¿En que se parecen el valor compartido de Porter y Kramer y estas comparaciones?
En que algunos no le encuentran la gracia.

VI.4. Nuevo diccionario de Responsabilidad Social

En el primer volumen de HYPERLINK "http://www.cumpetere.com/Documents/Mirada%20Critica%20Version%20imprenta.pdf" Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de Iberoamérica publicamos unas páginas de un nuevo diccionario de sinónimos de la RSC. Después de más de dos años nos parece conveniente añadirle algunas páginas más. En aquel capítulo listábamos acepciones de las siglas RSC. Después de observar tantas siglas con RS en uso, escribiremos sobre las variantes de esa Responsabilidad Social, RS. Así, no hará falta describir cómo la ejercen las empresas, bastará con añadirle una letra a la RS y todos nos entenderemos.

RSA: Responsabilidad Social Arrepentida (no le duró mucho)
RSB: Responsabilidad Social Buena (¿dónde está?)
RSC: Responsabilidad Social Corporativa, ¡por supuesto!
RSD: Responsabilidad Social Dudosa (no saben a qué se dedican)
RSE: Responsabilidad Social de la Empresa, ¡por supuesto!
RSF: Responsabilidad Social Finita (delgada y corta)
RSG: Responsabilidad Social Guardada (nadie sabe si la tiene)
RSH: Responsabilidad Social Herida (en cualquier momento se muere)
RSI: Responsabilidad Social Incipiente (todavía no camina)
RSJ: Responsabilidad Social Jodida (pues eso, ¡jodida!)
RSK: Responsabilidad Social Kilométrica (larga, pero estrecha) (¡es que no hay nada más con "K"!)
RSL: Responsabilidad Social Lamentable (¡da pena!)
RSM: Responsabilidad Social Mala (depende del punto de vista)
RSN: Responsabilidad Social Negativa (para hacer dinero)
RSÑ: Responsabilidad Social ÑÑÑÑÑÑOOOOO!! (¡esta sí que es buena!)
RSO: Responsabilidad Social Ordinaria (la de todo el mundo)
RSP: Responsabilidad Social Positiva (también para hacer dinero)
RSQ: Responsabilidad Social Qué carajo es esto?
RSR: Responsabilidad Social Rara (solo ellos la entienden)
RSS: Responsabilidad Social Satisfecha (después de haberlo hecho bien)
RST: Responsabilidad Social Turbada (están confusos y nerviosos)
RSU: Responsabilidad Social Única (nadie más la tiene)
RSV: Responsabilidad Social Viva (creían que estaba muerta, pero solo estaba dormida)
RSW: Responsabilidad Social de la internet (con tres www)
RSX: Responsabilidad Social Xilofónica (con muchos sonidos y colores)
RSY: Responsabilidad Social Yo (muy egocéntrica)
RSZ: Responsabilidad Social Zurda (o sea, de izquierda)

Y si no nos hubieran quitado la Ch y la Ll del diccionario, nos quedarían:

RSCh: Responsabilidad Social Chillona (mucho ruido y pocas nueces)
RSLl: Responsabilidad Social Llorona (se quejan de todo y no hacen nada)
Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica, Volumen II.

Conclusión:
retos para los nuevos profesionales de la Responsabilidad Social de la Empresa[1]

I. Introducción

De la lectura de los capítulos anteriores de este libro se deberá haber obtenido la idea de que la responsabilidad social de la empresa o sostenibilidad es un concepto sumamente amplio; se trata de una manera de concebir la gestión de la totalidad de la empresa y de su relación con el entorno que la rodea, con el medioambiente y toda la sociedad. Esta gestión puede ser muy compleja, en la que hay que balancear los intereses de la empresa con los de la sociedad. Las destrezas requeridas no pueden ser enseñadas en una escuela o universidad. Su educación es solo una base, fundamental, pero solo una base, sobre la cual deberán construir el edificio, a fin de ampliar su visión, sus destrezas y su experiencia.

La profesión que escogen es intensiva en el manejo de relaciones interpersonales, lo cual es un poco difícil de adquirir con base en clases, lecturas, ejercicios y exámenes. También requiere de pasión por lo que hacen. No es una profesión mecánica, necesita de mucho convencimiento, pasión y de bastante poder de persuasión. Y todo lo que harán involucra cambio. No es una profesión que se conforma con el avanzar en el *statu quo*.

Y el momento en que se inician no es el más propicio. El papel de la sociedad está en plena reconsideración, como resultado de las recientes crisis, abusos de parte de algunas empresas y en general el clima de escepticismo en la sociedad hacia lo que se percibe como una obsesión con los beneficios, en detrimento del medioambiente y de la sociedad en general.

Tienen dos grandes retos: **el cambio que tendrán que liderar y el entorno en el que deberán hacerlo, que no es el más conducente**. Tienen mucho en contra, pero hay que luchar.

II. Entorno interno

El primer reto es que en esta profesión que han seleccionado, el principal factor y denominador común de todo lo que harán cuando la ejerzan es **el cambio. Su principal lucha será contra el *statu quo*, contra la inercia de seguir haciendo las cosas como se han venido haciendo**. De allí vienen las grandes oposiciones a la mejora de las condiciones económicas y sociales, a la responsabilidad empresarial. La defensa de los derechos adquiridos por personas, unidades o departamentos dentro de las empresas, muchas veces obtenidos por inercia, por el mero paso del tiempo, es un serio obstáculo que deberán enfrentar.

1 Este artículo es una versión reducida y actualizada del discurso de inauguración del Postgrado en RSE de la Universidad del Istmo, Guatemala, 12 de abril del 2012.

Como se le atribuye a Einstein: *"Si seguís haciéndolo como lo habéis estado haciendo, lograréis los mismos resultados que habéis logrado"*.

Su lucha será la de cambiar las percepciones, sobre el papel de la empresa en la sociedad moderna, de los que serán sus asociados en el trabajo y hasta de la misma sociedad. La principal labor que tendrán es la de liderar un camino mejor, muchas veces diferente.

Y, créanme, hay mucha más resistencia de la que creen. Algunos pensarán que armados del más reciente conocimiento, que por haber estudiado, tendrán las armas necesarias. Sí, son útiles, pero insuficientes. No se logrará el cambio con decir aquello de que "así es como se debe hacer", y dar argumentos racionales. O decir que es lo ético, que es lo correcto. Van a tener que desplegar una serie de competencias que, lamentablemente, muchas veces no nos enseñan en los cursos formales.

Recuerdo a mi profesora de termodinámica, cuando estudiaba Ingeniería Química, que nos decía que la destreza más útil en nuestra vida profesional sería **la comunicación efectiva**. Hoy esto puede parecer obvio, pero nos lo decía hace mucho tiempo, en 1967. No, en esa época no había Facebook, ni Twitter… ¡ni computadoras! Nosotros, que estudiábamos termodinámica, resistencia de materiales, ingeniería de procesos, refinación de petróleo, entre otras, la tomábamos por una vieja loca y le seguíamos la corriente. Lo importante era el conocimiento técnico. ¡Pero cuánta razón tenía! No, no nos enseñaron nada de comunicación ni de gestión del cambio. En mi primer trabajo en la refinería encontré un pequeño cambio en el proceso de producción de gasolina de aviación que mejoraría la productividad. Pero no logré que lo adoptaran: "Lo hemos venido haciendo así y funciona bien. No me @#!&#". No nos habían dotado de las destrezas necesarias.

Su ética individual será sumamente importante; el ejemplo siempre es poderoso, pero en el mundo empresarial no basta. El conocimiento es condición necesaria, pero no suficiente. El decirles a los escépticos que hay que hacerlo así porque es como hay que hacerlo, no los llevará muy lejos. Y el mundo empresarial está poblado de escépticos. Encontrarán que la habilidad para lograr el cambio es muy necesaria, y deben prepararse para ello. Y trabajando la mayor parte del tiempo "desde abajo", con muy poca autoridad formal, deberán usar la persuasión como arma principal.

En la profesión que adoptan, de lograr el cambio hacia la responsabilidad, van a tener que "*…saber desplegar una especie de inteligencia contextual basada en estrategias bien planificadas y estructuradas: la capacidad de negociación, la orquestación de conversaciones ad hoc, el planteamiento de preguntas adecuadas, la identificación y creación de redes de aliados, el control de la reacción emocional ante situaciones incómodas, la ejemplaridad, la detección de los factores inhibidores y la invención de formas para neutralizarlos, la distinción entre lo que son órdenes, preferencias y simples opiniones de los jefes, etc.*"[2].

2 Mary C. Gentile. *Giving Voice to Values: How to speak your mind when you know what´s right*. Yale University Press, New Haven, 2010.

El segundo gran reto es que van a ejercer su profesión en un momento y en un **entorno que no es favorable**, como les describiré más adelante. Entrarán en el ambiente de negocios, donde su labor no es considerada prioritaria, aunque se lo jure la alta gerencia. Es en las trincheras donde se libran las batallas, no en los despachos. Quien manda es el dinero, los beneficios, las bonificaciones, las promociones, la competencia con otros empleados. Los incentivos monetarios y no monetarios no suelen ser favorables para avanzar en la causa de la responsabilidad empresarial. **Es cuesta arriba, y con algunos que te empujan hacia abajo y otros que te ponen el freno de mano**.

Pero en luchar con estos dos retos hay también el potencial de una gran satisfacción personal y profesional. Pueden lograr, y estoy seguro de que lo lograrán, no solo la contribución a una mejora en la calidad de vida de nuestra sociedad, sino además la satisfacción personal de haberse enfrentado a un reto y haberlo vencido. Se enriquecerá su vida, aun con las frustraciones.

Como decía un autor, cuyo nombre no recuerdo, no hay mejor descanso que el merecido, y yo lo parafrasearía para decir que no hay mayor satisfacción que el logro de aquello que ha requerido de todos nuestros sentidos, de toda nuestra voluntad, en la que se ha logrado vencer grandes obstáculos. Vale la pena.

Para lograrlo tendrán que preocuparse de su **desarrollo personal integral**. Los cursos y prácticas que recibirán son muy completos, pero son solo una parte de la preparación que necesitarán; deberán, además, desarrollar dotes de negociador, paciencia, psicología, etc. Y, sobre todo, deben aprender un nuevo idioma y una nueva cultura: la de los negocios. Ya sea que trabajen en organizaciones de la sociedad civil, ya sea en el gobierno, ya sea en las empresas, este será el lenguaje dominante.

Cuántas oportunidades se han perdido de hacer el bien porque estas organizaciones, los gobiernos y las empresas, hablan idiomas diferentes. Cuántas alianzas podríamos hacer si nos entendiéramos, para aprovechar lo mejor de cada uno. Si las ONG comprendieran qué es lo que mueve a las empresas, cuáles son sus incentivos y obstáculos, cómo hablarles en su idioma. Si algunos de sus funcionarios tuvieran formación en gestión de negocios.

Y no es que se proponga que las empresas dominen las relaciones, pero lamentablemente es así, sobre todo en países en vías de desarrollo, donde pueden ser hasta más poderosas que los gobiernos y los pueden influenciar, tienen el dinero para hacerlo. También las empresas deberían aprender el lenguaje de la sociedad. Si ellas comprendieran mejor su papel en la sociedad, entendieran de sociología, de antropología, de valores culturales, hasta de religión, ganaríamos mucho.

Es el mismo caso de los idiomas. Podríamos decir que el inglés es lo que sería equivalente al idioma de la empresa (el dominante), y el castellano, el de la sociedad (importante, pero no determinante). Si quiere hacer negocios con Estados Unidos deberá hablar inglés, porque ellos no tienen mucho interés en el castellano. Antes los chinos tenían que

aprender los idiomas de los demás, ahora hay que aprender chino. El poder determina el idioma de la transacción.

Tienen que aprender el lenguaje de los negocios. La empresa posee buena parte del poder, y sobre todo a la hora de oponerse al cambio de comportamiento.

Pero aprenderán mucho en el ejercicio de su profesión. Aprenderán, a lo mejor a golpes, la diferencia entre el "debe ser", que es lo que solemos enseñar en las universidades y en el entrenamiento formal sobre responsabilidad social, y el "es", con el que nos enfrentamos en el día a día en la empresa. Y su éxito dependerá de cómo navegar el camino entre el "es" y el "debe ser" que ustedes quisieran.

Aprenderán que los costos de la responsabilidad suelen ser a corto plazo y casi siempre tangibles, pero que los beneficios pueden ser a mediano y largo plazo y muchas veces intangibles. Y que esto no es lo que gusta en los negocios. Y de allí su reto de convencer de que se haga lo que es una **inversión en responsabilidad, que esto no son gastos irrecuperables**. Los costos y beneficios del comportamiento empresarial responsable no son simultáneos, no son del mismo tipo, no se pueden comparar. Pero la empresa, ante la necesidad de sobrevivir, ante la competencia y ante el sesgo del entrenamiento que muchos de sus dirigentes han adquirido en las escuelas de negocios, suelen querer hacer un análisis de costos y beneficios basados en utilidades medibles.

En los negocios prima el concepto de que para poder gestionar hay que medir, que lo que no se mide no se gestiona. Pero las acciones de responsabilidad empresarial operan en un entorno donde **no todo lo que se puede medir cuenta, y especialmente no todo lo que cuenta se puede medir**. Y en la responsabilidad empresarial muchas veces lo importante será aquello que no se puede medir.

Este concepto clave les enseñará la importancia de la visión a largo plazo, de amplio espectro, la importancia de no querer ser como Santo Tomás, que solo cree en lo que toca. En la responsabilidad social, un poco de fe sobre sus beneficios, tangibles o intangibles, no hace daño. Pero también aprenderán que en las empresas abundan los Santo Tomás, los incrédulos, que son la mayoría.

Además, los incentivos dentro de la empresa suelen estar ligados a los beneficios tangibles, contables, y tienen un marcado sesgo cortoplacista, lo que hace que los gerentes prefieran asignar recursos para las actividades que mejoran sus bonificaciones, aun a costa de comprometer la competitividad de la empresa a largo plazo.

También deberán desarrollar un **espíritu crítico**. Se darán cuenta de que la realidad en temas de responsabilidad empresarial es un poco diferente de como se presenta, y deben ser conscientes de esa realidad. Si bien será parte de su responsabilidad cambiar como se presenta al público esa realidad, responsablemente, para que refleje las actuaciones empresariales, sin exageraciones ni omisiones, su principal responsabilidad es cambiar

la realidad de la empresa, y luego reflejarla en el mensaje. La empresa, ante las presiones reales o percibidas de la sociedad civil y los gobiernos, tiende a presentar sus acciones en este campo de manera que favorezcan las percepciones externas. La realidad interna suele ser bastante diferente. Y con esto no quiero decir que las empresas mienten, sino que ponen la luz en lo que les interesa[3]…, como todos.

Se contratan servicios especializados de comunicación externa para aprovechar al máximo el impacto de las acciones positivas y minimizar las negativas. Su trabajo como profesionales será asegurarse de que la empresa tiene muchas acciones positivas que reportar y pocas negativas, y, en la medida de sus posibilidades, que el mensaje refleje lo más fielmente posible la realidad. **Su ética personal será puesta a prueba**.

En su educación y entrenamiento sobre la responsabilidad social de la empresa seguramente les habrán enseñado el espectro de prácticas responsables, que lo primero es hacer un análisis de sus *stakeholders* y, de alguna manera, desarrollar actividades para cada uno, terminando con emprender más actividades de las que son convenientes o manejables. Si hay necesidades en la comunidad que rodea a la empresa, se le recomienda que apoye la educación primaria o los deportes. Se proponen acciones en el área, aun cuando no tengan impacto ambiental significativo. Aunque la empresa sea de poco interés del público en general, se le recomienda preparar informes de sostenibilidad complejos e impresos.

Muchas veces estos análisis y sus recomendaciones no se preocupan de los beneficios que tienen para la empresa, no hacen una priorización de lo más efectivo. No solamente se incurre en más costos de los necesarios, sino que puede ser contraproducente a largo plazo, ya que la dispersión consume escasos recursos gerenciales y puede restarle credibilidad a la estrategia. Algunas de las prácticas tienen poco impacto o beneficios.

En situaciones de escasez en necesario **enfocar**, concentrarse en lo que efectivamente está alineado con la estrategia de la empresa, que puede producirle beneficios a largo plazo, que es sostenible, no efímero. No se pueden diseñar estrategias de responsabilidad basadas en atender necesidades puntales, en las modas. Y deben embarcarse solo en las cosas que pueden atender, y atender bien. Una vez que se han logrado los objetivos, se puede pasar a otro tipo de actividades, como parte de una estrategia a largo plazo. Son pocas las empresas que tienen la capacidad de hacer muchas cosas a la vez.

El desafío está en saber qué hacer y qué no, cuando las presiones son para realizar de todo. Dejar de hacer algo porque no era prioritario o estratégico puede tener un elevado costo para la empresa, una vez que la sociedad lo ha tomado como un hecho o un derecho.

3 Ver el capítulo IV.1: "Ensuciado de cara: destrucción de la reputación de la responsabilidad empresarial".

III. Entorno externo[4]

Hoy por hoy podríamos calificar los tiempos en que se desenvuelve la responsabilidad empresarial como de escepticismo. Según el diccionario de la RAE, 'escepticismo' es indiferencia, apatía, incredulidad, recelo, desconfianza, suspicacia, indolencia, duda, incertidumbre, temor. Este es el entorno en que nos movemos, en términos de la credibilidad de la empresa y los gobiernos ante la sociedad.

Siempre ha habido cierto grado de desconfianza entre las empresas y sus *stakeholders,* entre la empresa y el resto de la sociedad. Y es natural, persiguen objetivos diferentes y, en apariencia, divergentes. Las empresas buscan como objetivos primarios la obtención de beneficios, y estos se logran a través de aumentar los ingresos y reducir los costos. Y en muchos casos por medio de la decepción de los clientes y las disminuciones de costos, mediante la reducción de costos de los insumos, con materia prima más barata, con menos inversión en capital humano y modificando el proceso productivo, a veces sacrificando calidad, seguridad y el medioambiente. Es muy posible que los objetivos entre las empresas y la sociedad sean divergentes, por lo menos a corto plazo.

Los tiempos de crisis y escasez, y en casos de subdesarrollo económico y social, pueden exacerbar estas divergencias y llevar a la sociedad a mirar a las empresas con cierto grado de escepticismo, lo que puede llevar a estas a tener que hacer más esfuerzos para ganarse la confianza de la sociedad.

Los gobiernos también sufren en los tiempos de escasez y crisis, y sus servicios a la sociedad, ya de por sí deficientes, pueden verse afectados tanto en la supervisión de la actividad empresarial como en la de prestación de servicios a la sociedad. Esto puede llevar a un círculo vicioso de escepticismo de la sociedad hacia las empresas y los gobiernos. Resulta lamentable que en los países en desarrollo la sociedad civil, relativamente subdesarrollada, todavía no llena las brechas dejadas por las deficiencias gubernamentales, ni la falta de conocimiento o de acción de la misma sociedad.

En estas condiciones, la labor de las empresas responsables se complica, sus esfuerzos deben redoblarse en momentos que no le son muy oportunos. La alternativa es caer en la complacencia y seguir el ritmo que imponen las empresas irresponsables.

¿Qué podemos hacer para cerrar la brecha entre los objetivos de ambas partes? En la parte conceptual la solución es relativamente simple, pero su implementación es muy difícil. La solución pasa por que las empresas trabajen con una amplia definición de sus costos y beneficios, de sus activos y sus pasivos, y con una visión a largo plazo, compatible con los intereses de la sociedad. En esas condiciones, los objetivos se acercan.

4 Porciones de esta sección son tomadas de la conclusión del libro *Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica*.

¿Qué son estas amplias definiciones de beneficios y costos, de activos y pasivos y de plazos? No son las valoraciones ni los plazos contables, que, lamentablemente, son los que dominan el quehacer de las empresas. Los beneficios que la empresa obtiene incluyen algunos intangibles, no contabilizables con las técnicas y los sistemas de información en uso en la gran mayoría de las empresas. Y la empresa incurre en costos que no contabiliza. Por ejemplo, no se contabilizan como un costo los daños al medioambiente (salvo las multas, cuando se pagan, que son pequeñas comparadas con el verdadero costo).

Tampoco se contabilizan activos como el capital humano y el intelectual, fundamentos de la competitividad. Los pasivos que se registran son los adquiridos contractualmente, pero no se anotan los pasivos que pueden surgir como consecuencia de acciones pasadas, que pueden conducir, por ejemplo, a futuras multas, demandas y reivindicaciones por contaminación, por maltrato al personal, por daños causados por los productos defectuosos o nocivos. La contabilidad, que determina las bonificaciones de los ejecutivos, sesga el horizonte de mira de las empresas a plazos relativamente cortos, a un trimestre, a un año, a lo que se puede contar. **Este es uno de los principales retos externos a los que se enfrentarán: las diferentes concepciones, entre la empresa y la sociedad, de cuáles son los costos y los beneficios de sus actuaciones[5].**

Estas "distorsiones" pueden ampliar la brecha entre los intereses de la sociedad y los de las empresas. Para cerrar la brecha, estas deben adoptar una visión que va más allá de lo inminente, de sus entorno inmediato; deben desarrollar una amplia visión de lo que son costos y beneficios, y el plazo en el que se realizan. Convencerse de que el mundo no gira alrededor de la empresa. Estas son algunas de las características de las empresas responsables. La sociedad progresa cuando logramos la alineación de los objetivos de la sociedad y los de la empresa. Esto es la esencia de la RSE, de las prácticas responsables.

Podemos decir que los próximos años continuarán siendo tiempos de escepticismo, en cuanto a las relaciones de las empresas con la sociedad y con los gobiernos. En estas circunstancias, les corresponde a las empresas, y ojalá a los gobiernos, tomar el liderazgo.

Otro desafío externo que se debe vencer es la desconfianza en las empresas, que ha aumentado en los últimos años con los conocidos eventos de irresponsabilidad y de avaricia mostrados por algunas de ellas. En ciertos países, esto ha sido aprovechado por los enemigos de las empresas y algunos políticos, para estimular más desconfianza. Inclusive, diversas instituciones se ganan la vida difamando a las empresas. Hay algunas responsables, pero, lamentablemente, pagan justos por pecadores.

Ello impone una carga aún mayor sobre las empresas, no solo en intensificar sus prácticas responsables, sino además mejorar su impacto y difundirlas. No hay mal que por bien no venga, y esta puede ser una oportunidad de diferenciarse de la competencia. Pero la empresa deberá tener una estrategia explícita para lograrlo.

5 Ver una amplia discusión sobre esto en el capítulo III.2: "Contabilidad y sostenibilidad: ¿amigos o enemigos?".

El estar en la opinión pública de manera destacada también ha estimulado un crecimiento de las expectativas de la sociedad en cuanto a la contribución de las empresas al desarrollo económico, en especial en países menos desarrollados. Los alardes de algunas empresas sobre esa contribución también ayudan a elevar esas expectativas.

En condiciones normales, se espera que las empresas sean fundamentalmente responsables, que elaboren productos adecuados con responsabilidad, que proporcionen empleo con sueldos justos, con un ambiente de trabajo digno, que no hagan daño en sus actividades, que paguen los impuestos correspondientes, etc. Pero en países con menor desarrollo, o en tiempos de crisis, donde y cuando los gobiernos reducen aún más su contribución a resolver los problemas sociales, se espera que las empresas también ayuden a solucionar estos problemas, en especial las de mayor tamaño.

En algunos países se espera que las empresas contribuyan a los servicios de infraestructura, los sociales, que hagan donaciones y, en general, que colaboren a la reducción de la pobreza, cuando en principio no son sus responsabilidades. Esto ha sido estimulado por multitud de iniciativas internacionales y locales, gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil, que propugnan un mayor papel para las empresas. Un ejemplo de ello son los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que si bien deben ser responsabilidad de los gobiernos, han involucrado a las grandes empresas en su logro.

Estas **expectativas de la sociedad** no se pueden ignorar, y ponen aún mayor presión sobre el comportamiento empresarial.

Sin embargo, para que la empresa pueda hacer la contribución que la sociedad espera y necesita, las **políticas públicas deben ser conducentes**. Vencer estos obstáculos o falta de apoyo será otro reto importante para mantener la responsabilidad empresarial. Esta es una de las áreas de menor desarrollo, y son pocos los países que tienen políticas proactivas. La gran mayoría se concentran en políticas que regulan el comportamiento, en general en forma de prohibiciones. Esto es necesario, pero no suficiente.

También se necesitan políticas que eliminen trabas a la actividad empresarial, que creen el entorno macroeconómico necesario para la competitividad nacional e internacional, y que promuevan prácticas responsables. Crear un entorno de negocios que les permita a las empresas llevar a cabo sus funciones, y con ello hacer su contribución al desarrollo económico.

Y aquí no estamos proponiendo estímulos fiscales. Difícilmente la situación fiscal de los países puede permitírselo, pues hay necesidades más apremiantes. Salvo algunos casos muy específicos y especiales, como la promoción de energías renovables, es difícil justificar subsidios al comportamiento responsable de la empresa privada (aun España, líder en este sentido, ha tenido que reducir el subsidio a la energía renovable por problemas fiscales).

El gobierno puede estimular prácticas responsables, a través de: sus acciones como agente económico (probablemente el mayor comprador de bienes y servicios en el país), la exigencia de prácticas responsables a sus proveedores, la diseminación de buenos ejemplos, la promoción de alianzas entre grandes y pequeñas empresas, el estímulo a la educación e investigación en prácticas responsables. Y lo más importante, a través de alianzas con las empresas, como comentaremos más adelante.

A pesar de las grandes expectativas de la sociedad, a la hora de actuar son pocos los miembros que lo hacen. En general, existe un desconocimiento y una **apatía por parte del público** sobre las prácticas responsables de las empresas, lo que hace que muchas de ellas no perciban reconocimiento por parte de sus clientes. **Habrá que vencer también este reto. Mantener la responsabilidad empresarial, aun a pesar de la poca respuesta o apoyo de los *stakeholders*.**

En buena parte, el problema es la falta de información confiable. Son pocos los clientes (salvo los compradores mayoristas) que tienen información acerca del comportamiento empresarial, y aun cuando lo tienen, no actúan sobre él. El precio es la principal consideración, sobre todo en épocas de crisis y en clientes con escasez de recursos, seguida por la calidad, para los que pueden pagarla. Las prácticas responsables difícilmente son un factor diferenciador en el consumo, aun cuando, ex ante, si se les pregunta a esos potenciales clientes, dirían que sí, pero la realidad es diferente a la intención.

Y no solo son los consumidores y compradores, también los aportantes de capital suelen ser relativamente indiferentes. Los bancos solo se preocupan de las prácticas responsables en los grandes préstamos. Los inversionistas, aun en los mercados desarrollados, suelen ser temporales, y se preocupan más de sus rendimientos a corto plazo. Quizá sean los dueños, en empresas familiares o de capital concentrado, los que tengan más interés en prácticas responsables, con una visión a más largo plazo.

Los medios de comunicación comienzan a preocuparse del tema, pero solo cuando el evento puede ser noticia. Difícilmente se preocuparán de reportar buenas prácticas.

Los medios sociales, en su mayoría usados por los jóvenes, preocupados por el futuro que encontrarán, constituyen uno de los principales instrumentos para estimular prácticas responsables en las empresas. Pero también pueden usarse para mal, al ser un medio desprovisto de regulaciones y aun de códigos de comportamiento. Es posible dañar la reputación de una empresa con información falsa o incorrecta, que le puede costar mucho a ella revertir. Pero bien usados tienen un gran potencial.

De la misma forma, las organizaciones de la sociedad civil también pueden contribuir a ese estímulo, pero resulta lamentable que en muchos países de América Latina se encuentran relativamente subdesarrolladas para ejercer ese papel. Sin embargo, también tienen un gran potencial.

Ante esta situación, la empresa recibe pocos estímulos para mejorar sus prácticas responsables, y aumenta el desafío. En muchos casos depende de sus empleados y dirigentes vencer el reto.

Si el entorno de la empresa no reconoce las prácticas responsables, a través de una preferencia por los productos de parte de los clientes, de una mejor productividad por parte de los empleados, del apoyo de los medios de comunicación y de los mercados financieros, su trabajo será todavía más difícil.

Otro de los desafíos está en la competencia, que muchas veces es irresponsable. En épocas de escasez o de crisis la competencia se agudiza, por el reducido mercado o poder adquisitivo, y las empresas irresponsables suelen recurrir a todo su arsenal, desde dejar las pocas prácticas responsables que tienen hasta hacer competencia desleal, pasando por manipulación del mercado, con tal de reducir costos y aumentar beneficios. La empresa responsable posiblemente tendrá mayores costos y deberá apelar a su eficiencia y a su responsabilidad para poder competir. Pero como comentábamos antes, a veces el mercado no aprecia las prácticas responsables, o no sabe de ellas, y su principal variable es el precio y a veces la calidad. Esto pone en aprietos a las empresas responsables. Es un gran desafío para estas competir con empresas irresponsables.

IV. Cierre

En los tiempos de escepticismo es mucho más difícil lograr la confianza de los *stakeholders* de la empresa, pero es cuando resulta más necesario. La actividad económica privada es la que puede ayudar a superar la situación de escasez y de crisis, pero para ello es necesario desarrollar la confianza entre las empresas, el sector público y la sociedad en general. Se necesita la participación de todas las partes. Las prácticas responsables pueden contribuir a ello.

Si como clientes, como gobiernos, como medios, como financistas, como empleados, como ejecutivos, como académicos, etc., somos indiferentes, ¿qué podemos esperar? **Todos somos responsables de la responsabilidad de la empresa.**

Y para terminar, vale la pena recordar una cita sobre el papel de los beneficios en la vida de la empresa, en la Encíclica *Centesimus Annus,* de Juan Pablo II, de hace más de 20 años:

Cuando una empresa da beneficios significa que los factores productivos han sido utilizados adecuadamente y que las correspondientes necesidades humanas han sido satisfechas debidamente. Sin embargo, los beneficios no son el único índice de las condiciones de la empresa… Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa.

Su formación académica es solo el comienzo del principio de un largo camino, lleno de obstáculos, pero que con perseverancia llegará a buen puerto. Sin prisa, pero sin pausa. Hará falta mucha perseverancia.

Como ven, su trabajo será muy excitante, un gran reto. Esperemos que no sea como la maldición china: "Ojalá vivas en tiempos interesantes".

El autor

Antonio Vives

Asociado Principal, Cumpetere. Profesor Consultor, Universidad de Stanford. Miembro de los Consejos Asesores en Sostenibilidad de CEMEX y de Abengoa, y del Consejo Directivo de Global Initiative for Sustainability Ratings.

Ex-Gerente de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde trabajó en temas de sostenibilidad, responsabilidad social de la empresa, financiamiento de infraestructura, desarrollo de mercados financieros y financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas. Lideró las iniciativas en Sostenibilidad, su primer informe de sostenibilidad, y creó la Iniciativa de Energía Sostenible y Cambio Climático. Fue miembro del Comité de Inversiones del Fondo de Pensiones del BID por 25 años, 20 de los cuales como Vicepresidente.

Ha sido profesor en las escuelas de posgrado en negocios del IESA en Venezuela, de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech en Estados Unidos, así como ponente en otras en Latinoamérica y España. Ahora es profesor consultor en la Universidad de Stanford. Ha sido conferencista en más de 100 conferencias internacionales sobre RSE, financiamiento de infraestructura y micro, pequeña y mediana empresa.

Editó cinco volúmenes de los Anales de la Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa y ha escrito numerosos artículos sobre el tema, entre los más recientes: **Es nuestra responsabilidad?** (en *Harvard Business Review, América Latina*, April 2008) y **Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries** (en *Chicago-Kent Law Review, 2008),* **Estrategias de responsabilidad social local en un contexto global: empresas multinacionales en América Latina** (2009), **Creación de valor compartido versus compartir el valor creado: diferentes estrategias, diferentes implementaciones, diferentes resultados** (2012) y **Cuarto sector: hacia la empresa más responsable** (2012**)**, los tres en la *Revista sobre la Responsabilidad Social de la Empresa,* **Corporate Social Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America**, en el *Journal of Corporate Citizenship*, y un libro (en español) con el mismo título publicado por el BID. Publicó, además, **Is Socially Responsible Investment Possible in Latin America** (*Greener Management International*, 2013) y **Sustainability Indices in Emerging Markets: Impact on responsible practices and financial market development** (*Journal of Sustainable Finance and Investment*, 2012).

También es autor del capítulo sobre América Latina en el libro *The World Guide to CSR: A Country-by-Country Analysis of Corporate Sustainability and Responsibility* (Greenleaf, 2010) y del capítulo sobre RSE en las pequeñas y medianas empresas, publicado en el libro *Handbook on Corporate Governance and Corporate Social Responsibilit*y (Gower, 2010). Autor del libro **Una Mirada Crítica a la Responsabilidad Social de la Empresa en Iberoamérica** (Cumpetere, 2011) y coautor del libro **Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual de Gestión** (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011).

Ha escrito numerosos artículos sobre gestión financiera, financiamiento de infraestructura y responsabilidad social. Los más recientes son: **"Private Infrastructure: Ten Commandments for Sustainability"** (1997…), **"Pension Funds in Infrastructure Project Finance: Regulations and Instrument Design"** (1999) y **"Private Infrastructure Investment at the Subnational Level"** (2000), todos publicados en *The Journal of Project Finance***.** Es coautor de **"Financial Structuring of Infrastructure Projects in Public Private Partnerships"**, publicado por el BID; **"The Economics and Finance of Water"**, para el Banco Mundial, y de **"Selecting infrastructure delivery modalities: No time for ideology or semantics"** (2009), publicado en el *Journal of Construction Engineering and Management*. Es autor del texto **"Evaluación Financiera de Empresas"**, 6ª edición, Editorial Trillas, México (2010).

Antonio Vives es Ingeniero Químico. Tiene una maestría en Administración de Empresas (MBA) y un Ph.D. en Finanzas Corporativas, ambos de Carnegie Mellon University.