

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: ENFOQUES ANTE LA CRISIS

Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica  
sobre la Responsabilidad Social de las Empresas

**Antonio Vives**



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS:  
ENFOQUES ANTE LA CRISIS

Primera edición: julio 2010

© Fundación Carolina  
C/ General Rodrigo, 6 - 4º  
Edificio Germania. 28003 Madrid  
[www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es)  
[informacion@fundacioncarolina.es](mailto:informacion@fundacioncarolina.es)

Edición no comercial. Prohibida su venta.

Estos materiales están pensados para que tengan la mayor difusión posible y que, de esa forma, contribuyan al conocimiento y al intercambio de ideas. Se autoriza, por tanto, su reproducción, siempre que se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Están disponibles en la siguiente dirección:  
<http://www.fundacioncarolina.es>

Diseño y producción gráfica:  
Calamar Ediciones

Impreso en España - *Printed in Spain*

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: ENFOQUES ANTE LA CRISIS

Reflexiones con motivo de la III Conferencia España-Iberoamérica  
sobre la Responsabilidad Social de las Empresas

**Antonio Vives**





# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PRESENTACIÓN .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>EL IMPACTO DE LA CRISIS EN LAS PRÁCTICAS RESPONSABLES .....</b>    | <b>19</b> |
| <b>POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA .....</b> | <b>25</b> |
| <b>EL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS .....</b>                        | <b>35</b> |
| <b>LA RESPONSABILIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....</b>          | <b>45</b> |
| <b>EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.....</b>      | <b>51</b> |
| <b>COMENTARIOS FINALES .....</b>                                      | <b>59</b> |

## **RESUMEN**

Los días 20 y 21 de octubre de 2009 se celebró en la ciudad de México la III Conferencia Internacional de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), organizada por las Fundaciones Carolina de España y México con el apoyo de la Fundación Euroamérica. En la Conferencia se abordaron las últimas tendencias en la RSE en Iberoamérica con especial énfasis en el papel de la RSE en la crisis “de responsabilidad” que originó la crisis económica y financiera, la importancia de las políticas públicas que promueven el avance en la materia, el papel de los medios de comunicación y su particular responsabilidad, así como algunas perspectivas de futuro. Antonio Vives, director de la Conferencia, recoge en esta publicación las reflexiones que surgieron en las distintas intervenciones y ponencias.

## **PALABRAS CLAVE**

responsabilidad social de la empresa, crisis financiera, políticas públicas, medios de comunicación, grupos de interés

## EL AUTOR

**Antonio Vives.** Socio Principal de Cumpetere, empresa de asesoría en Sostenibilidad y Responsabilidad Empresarial. Profesor consultor de la Universidad de Stanford en financiamiento de proyectos de infraestructura. Miembro de la Comisión Asesora en Infraestructura Pública al gobierno del estado de California. Miembro del Consejo Asesor en Sostenibilidad de CEMEX. Miembro del Directorio del *International Business Leaders Forum* (Américas). Ex Gerente del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo. Ponente en más de 100 conferencias internacionales. Creador y organizador de las Conferencias Interamericanas de Responsabilidad Social de la Empresa. Autor de numerosos artículos y libros en RSE y financiamiento de empresas y proyectos de infraestructuras. Ex profesor en los MBA de las universidades de Carnegie Mellon, George Washington y Virginia Tech en los Estados Unidos y en el IESA en Caracas. Maestría en Administración Industrial y Ph. D. en Finanzas de Empresas y Mercados de Capitales, ambos por la Universidad de Carnegie Mellon.



# PRESENTACIÓN

*Rosa Conde*

Directora de la Fundación Carolina

**D**urante los días 20 y 21 de octubre de 2009, la Fundación Carolina, la Fundación Euroamérica y la Embajada de España en México organizaron la III Conferencia España-Iberoamérica sobre Responsabilidad Social de la Empresa en la ciudad de México. Participaron más de 200 miembros del mundo de la política, la empresa, la academia y los medios de comunicación.

## RAZONES PARA LA CELEBRACIÓN DE LA CONFERENCIA

La Fundación Carolina es una institución público–privada que, desde su creación, ha sido consciente del papel que le corresponde como interlocutor estratégico y como facilitador del diálogo de políticas entre el Gobierno y las empresas de nuestro país inversoras en América Latina.

Cohérente con ello, nuestro objetivo ha sido doble. Por un lado, hemos tratado de avanzar –desde el debate, la reflexión y el análisis– en un conocimiento más preciso y actualizado de la labor que, en materia de responsabilidad social, realizan las empresas tanto en España como en América Latina.

Por otro, nos hemos constituido en institución puente entre la cooperación pública y las empresas que forman parte de nuestro Patronato. Labor no siempre sencilla y en la que aún nos queda bastante por hacer.

Para profundizar en este doble propósito –y siguiendo la tradicional colaboración con la Fundación Euroamérica– nos pareció interesante compartir este debate con actores clave y grupos de interés de México.

¿Por qué México? En buena medida, por el reiterado interés expresado por el Patronato de la Fundación Carolina de México y también, sin duda, por el impulso brindado a esta iniciativa por parte de nuestro embajador en México, Carmelo Angulo.

Y, en todo caso, porque somos conscientes de que la actual coyuntura internacional invita a hacer “un alto en el camino” para favorecer una reflexión sobre cómo la actual crisis económica y financiera está afectando a las prácticas de la responsabilidad social empresarial.

## **EL IMPACTO DE LA CRISIS ECONÓMICA Y FINANCIERA SOBRE LAS PRÁCTICAS DE LA RSE**

Efectivamente, el momento para el debate es oportuno; yo diría, quizá, que imprescindible. No son pocas las voces que se alzan últimamente para asociar la crisis económica con la crisis de la RSE, cuando no para proclamar definitivamente su defunción. No en vano, la irresponsabilidad de los mercados y de muchos agentes financieros está provocando que la sociedad en su conjunto esté pagando prácticas y comportamientos que han generado una profunda desconfianza hacia determinados sectores del mundo empresarial.

Otros muchos pensamos, sin embargo, que la crisis puede y debe ser una oportunidad para avanzar en la responsabilidad y la sostenibilidad de las empresas. En momentos de severa crisis internacional como la que vivimos, la empresa socialmente responsable es más necesaria que nunca para dar respuesta a los escenarios políticos y económicos que exige la regulación de los mercados.

## **EL PAPEL DE LAS EMPRESAS**

La aproximación económica, política y social al fenómeno empresarial ha variado notablemente en los últimos años. Se han superado en gran medida aquellas visiones que, desde la política o la economía, reducen a la em-

presa a la mera obtención de beneficio inmediato para unos pocos y la señalan como única responsable del deterioro medioambiental y la desigualdad social.

Se avanza más bien, por el contrario, en caracterizar a la empresa como institución social, incluida por derecho propio entre los agentes imprescindibles para un progreso sostenible a largo plazo. Bajo este enfoque, la generalización de la responsabilidad social empresarial—su creciente presencia como fenómeno político, económico y social de primer orden—sigue generando enorme interés. El acrónimo RSE—progresivamente asumido por ámbitos tan influyentes como los medios de comunicación o la academia—supone una nueva forma de concebir a la empresa, a través de una enorme variedad de prácticas, de diverso cuño y con distinta capacidad de generar impacto.

Hoy la RSE no se puede concebir como una moda pasajera. Se trata de una política empresarial lo suficientemente consolidada—y con gran potencial—como para ser considerada una idea fuerza instalada y una práctica que ha venido para quedarse.

## **EL PAPEL DE LOS GOBIERNOS**

En lo que se refiere al sector público, vale la pena recordar su importante papel de fomento y apoyo a las políticas de responsabilidad social. Si bien existe un amplio consenso en lo que se refiere a la voluntariedad de incorporar estas políticas por parte de cada empresa, los gobiernos cuentan con los mecanismos adecuados para animar e incentivar su puesta en marcha.

De modo concreto, hoy se debate en este ámbito sobre lo que algunos llaman el nuevo paradigma de la asociación entre el Estado—a través de sus políticas públicas—y la iniciativa del sector privado: las denominadas alianzas público-privadas para el desarrollo.

Se puede afirmar que la cooperación pública española ha hecho una apuesta inequívoca por poner en valor el sector empresarial como una vía de innovación en la política de desarrollo en nuestro país y como uno de los retos ineludibles para el actual período.

En su vigente Plan Director se subraya el papel de la empresa como agente de desarrollo en una doble vertiente: por su propia actividad em-

presarial en el comercio, la inversión o los servicios; y como actor de la cooperación, en sentido estricto, a través de su acción social y de sus programas de desarrollo.

Esta deseable complementariedad entre ambos sectores implica un compromiso de colaboración estable que trasciende, aun siendo importante, al incremento de recursos destinados a la cooperación, para incorporar otras dimensiones tales como la práctica de gestión que aporta el sector privado, el acceso a tecnología innovadora, y la contribución al desarrollo del tejido empresarial en los países socios.

## **EL PAPEL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Un elemento adicional que quisimos tratar en la Conferencia fue el relativo a la vinculación de los medios de comunicación con los temas de responsabilidad social. Creemos que es imprescindible que el debate sobre el papel de la empresa en el proceso de cambio social sea trasladado a la sociedad a través de los medios.

Posiblemente, la RSE aún no ha calado suficientemente en la sociedad porque quizá no se ha sabido transmitir de modo adecuado su significado o su alcance. Los medios de comunicación tienen su cuota de responsabilidad en ello porque contribuyen a formar la opinión pública y porque son catalizadores —o en ocasiones barreras— a la hora de impulsar el tratamiento sobre determinados temas. De ahí la importancia de incorporar esta dimensión al debate.

## **EL PAPEL DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN AMÉRICA LATINA**

Trasladaré finalmente un breve apunte sobre el papel de las empresas españolas en América Latina y su vinculación con la responsabilidad social.

Sé que se trata de un tema controvertido —y, por supuesto, opinable— sobre todo cuando se analiza desde este lado del Atlántico. En nuestro país incluso, cuando preguntamos —en el barómetro que anualmente elabora la Fundación Carolina acerca de la opinión pública sobre América Latina— si la actuación de las empresas españolas favorece o perjudica la imagen de España en Latinoamérica, un 50% de los en-

cuestados se decanta por la primera opción. En cambio, nada menos que un 41 % de la muestra sostiene que la empresa española actúa con menor responsabilidad cuando trabaja en América Latina que cuando lo hace en España.

Es preciso seguir trabajando para mejorar la reputación corporativa y de país en América Latina. Como señala el eurodiputado español Ramón Jáuregui “la ecuación empresas españolas-América Latina ha de ser escrita en positivo, construyendo en común, cooperando más y mejor en objetivos compartidos”. Por ello también –y habida cuenta de la meticulosa observación a que las actuaciones españolas son sometidas– es importante promover un concepto de la responsabilidad social exquisito, haciendo del buen comportamiento en los ámbitos social, laboral y ambiental un sello común y definitorio de la presencia española en la región.

Las empresas españolas ofrecen servicios básicos a la comunidad –agua, energía, telecomunicaciones, infraestructuras, servicios financieros– y, por tanto, están contribuyendo al bienestar de las sociedades donde operan. Tienen, por ello, no sólo una obligación “ética” de colaborar con la mejora social, la lucha contra la pobreza o la erradicación de la corrupción. Tienen también interés en que estos servicios lleguen al conjunto de la población y que lo hagan de la mejor manera posible.

Como le he oído mencionar en alguna ocasión al empresario mexicano Carlos Slim, “la pobreza no es rentable”. Esta expresión refleja bien lo que quiero decir: la RSE no es un compromiso ético; es una “necesidad”. Y de ello los empresarios son cada vez más conscientes.

## **RESULTADOS DE LA CONFERENCIA**

La Conferencia resultó ser un magnífico eje de trabajo. Permitió estrechar aún más los lazos entre México y España; establecer un debate abierto entre empresarios; conocer el punto de vista de los respectivos gobiernos; y, en definitiva, examinar juntos el presente y el futuro de la responsabilidad social empresarial. Este cuaderno CeALCI ofrece reflexiones basadas en las discusiones en esa Conferencia binacional, generalizables a los demás países de Iberoamérica.

## AGRADECIMIENTOS

La Fundación Carolina, a través de su directora Rosa Conde, agradece a la Fundación Euroamérica, en la persona de su presidente Carlos Solchaga y a la Embajada de España en México, en la persona del entonces embajador, Carmelo Angulo, por el copatrocinio y el apoyo recibido en la organización de la III Conferencia España-Iberoamérica sobre Responsabilidad Social de la Empresas, en la ciudad de México los días 20 y 21 de octubre de 2009.

También desea agradecer el extraordinario trabajo desempeñado en la organización y celebración de la Conferencia a Leonor Ortiz Monasterio, directora de la Fundación Carolina en México y a todo su equipo, en particular a Evelyn Roldán Jiménez y a Guadalupe Maldonado Guerrero en México, y a Isabel Roser Hernández y José Lucio Gutierrez Pedrosa de la Fundación Carolina en España, y al director de la Conferencia, Antonio Vives.

Asimismo agradece a todos los ponentes y moderadores que participaron en la conferencia por sus excelentes intervenciones y las ideas que nos dejaron para seguir nuestro trabajo por la promoción de las prácticas responsables en Iberoamérica.

El autor de este Cuaderno desea agradecer el apoyo recibido de todo el personal de la Fundación Carolina en España y en México, por la excelente organización de la Conferencia y por todo el soporte en la producción de este Cuaderno. También desea incluir en estos agradecimientos a los ponentes y moderadores en la Conferencia, cuyas presentaciones permitieron recopilar las ideas plasmadas en este texto.

## INTRODUCCIÓN

**E**n los últimos años las prácticas responsables de las empresas han sido objeto de gran interés por los grupos interesados en el quehacer de las empresas, o sea, los consumidores, los gobiernos, los accionistas y otros financiadores, el mundo académico, los medios y la sociedad civil en general. Estas prácticas han pasado a formar parte de la actividad cotidiana de muchas empresas, particularmente de las que cuentan con gestión de excelencia, confiriéndoles ventajas competitivas en el mercado. Sin embargo, ante la gran relevancia que han adquirido y el interés que han despertado, existe una gran variedad de prácticas, algunas integrales, otras muy parciales, algunas sostenibles, otras efímeras, algunas reales, otras aparentes, algunas con impacto, otras de impacto dudoso.

La crisis económica y financiera que comenzó en el año 2007 puso a prueba la legitimidad y la efectividad de las prácticas responsables, separando a los convencidos de los que sólo persiguen publicidad, y la sociedad cuestionó la efectividad de tales prácticas. Adicionalmente, la crisis ha sometido a las empresas a intensas presiones en la competencia interna por los escasos recursos presupuestarios y forzando a los interesados a demostrar el costo-beneficio de las acciones, poniéndolas a competir con otros gastos e inversiones. Se ha estado exigiendo demostrar y medir los beneficios que muchas veces son intangibles.

Esta crisis también ha hecho cambiar las prioridades relativas de las diferentes prácticas dentro de las empresas, poniendo mayor énfasis

en temas de buen gobierno y transparencia y menos en temas ambientales y laborales. También ha ejercido presión sobre las inversiones sociales y sobre las donaciones (estratégicas o no).

Los gobiernos se han visto forzados a fijar su atención en resolver la crisis y mitigar sus impactos y se han concentrando en temas relativos al sistema financiero, de gobernanza privada y de inversión pública, descuidando las demás responsabilidades ambientales y sociales. De hecho, en algunos países el gobierno ha tenido que reducir la intensidad de su acción social ante los necesarios ajustes fiscales.

Ante este entorno, las políticas públicas pueden y deben dirigirse a apoyar a las empresas para estimular el mantenimiento o incremento de las prácticas responsables. La inversión pública puede canalizarse hacia inversiones sociales, hacia inversiones que reduzcan los costos operativos de las empresas y hacia inversiones en temas ambientales. Los gobiernos también pueden hacer algo más que pedir responsabilidad privada, haciendo lo propio con sus instituciones, por ejemplo en temas de corrupción y eficiencia en el consumo de recursos naturales, entre muchos otros.

Por su parte, las empresas también pueden contribuir en estos temas y, sobre todo, en el tema laboral, que suele ser el de mayor impacto y que es crítico para la recuperación. En particular, las empresas deben explorar todas las opciones antes de llegar a la solución extrema de la reducción del empleo. Lamentablemente la crisis se ha convertido en buena excusa para ello.

Todo esto ocurre en un momento en que las prácticas responsables podrían ser un importante factor para atenuar el impacto de la crisis y contribuir a la recuperación. Las presiones de supervivencia en las empresas les pueden llevar a tomar acciones cortoplacistas y contraproducentes para estas prácticas. Hay algunos que creen que la crisis no tenido impacto sobre las prácticas. Para estos, la complacencia no es conveniente y hay que poner en marcha las acciones que sean necesarias para la recuperación y sostenibilidad. Para ello hacen falta acciones coordinadas entre todas las partes, empresa privada, gobiernos y el resto de la sociedad.

La crisis financiera y económica fue en buena parte una crisis de responsabilidad y pueden ser las prácticas responsables de las empresas, con el apoyo de los gobiernos, las que nos ayuden a mitigar sus impac-

tos y salir de ella. Para algunas empresas las crisis representan una oportunidad de diferenciarse en base a la implementación de medidas de respuesta a las necesidades de la sociedad, dentro de sus programas de negocios, y de introducir nuevos productos y servicios que aprovechen los cambios de los mercados.

El objetivo de la III Conferencia España-Iberoamérica, de la que surgen estas reflexiones, fue debatir los impactos que la crisis estaba teniendo sobre las prácticas responsables, las medidas que se pudieron poner en práctica para paliar los efectos negativos y plantear estrategias dirigidas a usar las prácticas responsables como una de las herramientas para combatir los efectos de la crisis y contribuir a la recuperación. Para ello, se pasó revista a los impactos de la crisis, las estrategias de responsabilidad de las empresas españolas y mexicanas para hacerle frente y usar esas prácticas para superarla. Adicionalmente se debatieron las políticas públicas necesarias y el papel de los medios de comunicación para encarar mejor el problema. Específicamente, se abordaron preguntas como:

- Cuál ha sido el impacto de la crisis en la situación económica y social.
- Cómo deben los gobiernos apoyar, a través de las instituciones y políticas públicas, la contribución de las empresas.
- Qué impacto han sentido las empresas sobre sus prácticas responsables, las medidas que han tomado, las oportunidades que se les presentan para salir fortalecidas de la crisis y su papel en la recuperación.
- Cuáles son y deben ser las prácticas responsables de los medios de comunicación, en particular su papel en estimular comportamientos responsables.
- Cuál es el futuro de la responsabilidad social de la empresa a la salida de la crisis.

En este Cuaderno CeALCI se presentan algunas reflexiones que surgen de las variadas presentaciones que se hicieron en la Conferencia.



# EL IMPACTO DE LA CRISIS EN LAS PRÁCTICAS RESPONSABLES

## CRISIS DE RESPONSABILIDAD

La crisis económica de 2007-2010 se inició en Estados Unidos y se extendió a otros países, con los problemas de las hipotecas de alto riesgo y su re-empaque en sofisticados productos financieros, que fueron adquiridos por instituciones financieras en un gran número de países y que luego entraron en cesación de pagos. Surge de un exceso de codicia por parte de los operadores financieros que buscan maximizar sus beneficios re-empaquetando las hipotecas en productos financieros de tal manera que el rendimiento de cada producto era desmesurado con respecto al riesgo aparente. Eran productos difíciles de entender y, cegados por los beneficios, se subestimaron los riesgos. Las agencias calificadoras de riesgos volvieron a fallar. Esta crisis en el sistema financiero afectó poco a poco a la economía real, a través de menor disponibilidad de crédito, con condiciones más estrictas. Simultáneamente, por otras razones, hubo un aumento en los precios de las mercancías, en particular de los alimentos, minerales y combustibles, lo cual despertó las expectativas inflacionarias que conspiran contra la expansión del crédito por parte de los bancos centrales, y se produjo una reducción en la actividad económica en muchos de los países del mundo. Pueden pasar varios años antes de regresar a la normalidad.

En virtud de la crisis tomó relieve la discusión de la responsabilidad de las empresas, de los gobiernos y de los individuos. Esa crisis eco-

nómica, que afectó en mayor o menor escala a todos los países, fue desatada por prácticas, si no irresponsables, por lo menos de un extremo individualismo, de incompetencia empresarial e incompetencia de los responsables de supervisar el sistema financiero mundial. Es cierto que muchas de las causas de la crisis excedieron la capacidad de anticipación de los organismos rectores, y es muy fácil culpar después del hecho pero, sea como fuere, esta crisis abrió la discusión sobre el papel que le corresponde a la empresa en la sociedad actual, cuando hemos visto un retroceso en los logros de reducción de la pobreza y el progreso económico.

Como no hay mal que por bien no venga, la crisis ha forzado una revisión de las regulaciones bajo las cuales operan las empresas con el objeto de prevenir su repetición. También ha estimulado una revisión interna en muchas empresas sobre el papel que les correspondió jugar durante la crisis y el que les corresponde jugar durante la recuperación. Durante la crisis, ante las dificultades financieras, ha habido una revisión –y en muchos casos reducción– de actividades de inversión social y filantrópica y, en algunos casos, las inversiones en prácticas responsables (en medio ambiente, en la comunidad, en transparencia, entre otros) han sido vistas como gastos y, en consecuencia, reducidas. Pero, como comentaremos más adelante, no todas las reacciones han sido iguales: depende del tamaño del mercado, de la sensibilidad de sus clientes, de la situación económica del país, del desarrollo institucional del país, de su compromiso con la sociedad, entre muchos otros factores. Es imposible generalizar.

## **LECCIONES DE LA CRISIS FINANCIERA PARA LAS EMPRESAS NO FINANCIERAS**

La reciente crisis financiera<sup>1</sup> ha sido analizada desde casi todo punto de vista posible: causas, consecuencias, culpables, beneficiados, perjudicados. También se ha analizado el impacto de y sobre las prácticas de responsabilidad de las empresas. Pero ha faltado un análisis de lo que los actores en la gestión de la RSE podemos aprender del comportamiento de los actores en

---

1. Ver también el artículo del suscrito: “¿Puede la RSE aprender de la crisis financiera?” publicado en el blog de Cumpetere, [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com) el 29 de noviembre de 2009.

la crisis financiera. Antes de que se nos olvide que tuvimos una crisis financiera es oportuno reflexionar sobre las lecciones que nos ha dejado para la gestión de la RSE.

Hay un cierto consenso en que gran parte de la crisis fue causada porque algunas instituciones tomaron riesgos mas allá de su capacidad de tolerarlos. Y es que los *incentivos* del sistema financiero, en particular de los bancos son esos, tomar más riesgos para ganar más. Es como apostar con dinero ajeno: si sale bien, la mayor parte de las ganancias son suyas; si sale mal, las pérdidas son de otro. Hay una gran asimetría. Las quiebras de algunas instituciones financieras ponen en riesgo la estabilidad del sistema financiero, lo que puede justificar la intervención del Estado, con dinero público... la clásica “privatización de los beneficios y socialización de las pérdidas”.

Cuando el banco, mientras más grande mejor, toma riesgos que exceden su capacidad y le sale bien, las ganancias son suyas, y buena parte de ellas se transfieren a los directivos. Si sale mal, algunas pérdidas son de los accionistas, que poco poder tienen en la toma de decisiones. Y si sale muy mal, podemos extender las pérdidas a la sociedad porque el banco es demasiado importante para quebrar. Arrastraría a muchas empresas e individuos.

El caso del comportamiento de ciertos operadores individuales dentro de algunas instituciones fue aun peor. Se les daba, o se tomaban, autoridad para hacer transacciones cuyo riesgo no estaba compensado con el capital asignado a cubrir la transacción. Pero si les salía bien, las ganancias podrían ser enormes dado el apalancamiento de la operación, y por ende sus bonificaciones. *Los incentivos institucionales o personales no estaban alineados con la sociedad o con los de la institución.*

En el sistema financiero hemos descubierto que no sólo era importante el tradicional nivel de capitalización (los recursos propios para respaldar pérdidas usando los recursos ajenos), puntal de la regulación bancaria. Hemos descubierto que había riesgos de liquidez, de fondeo, de crédito, de mercado y de algunos que todavía no hemos descubierto. Ahora resulta que no basta con imponer requerimientos de capital mínimo. También debemos imponer requerimientos de liquidez, revisar el sistema de calificación de riesgos, el proceso interno de análisis de riesgos, la asignación de capital a arriesgar en las diferentes unidades, las bonificaciones, etc.

¿Qué tiene que ver esto con las prácticas responsables de una empresa? Si lo analizamos veremos que es lo mismo. ¿No son también los *incentivos* de las empresas no financieras tomar más riesgos para ganar más? ¿No toma la empresa no financiera más riesgos de los que cree?

De la misma manera que en el sistema financiero, los directivos de las empresas no financieras están tomando riesgos sociales y ambientales que pueden ir más allá de la capacidad de la empresa de asumirlos, con tal de mejorar los beneficios en el corto plazo, que son los que suelen determinar su remuneración. Si en el caso de los riesgos financieros no sabíamos bien cómo medirlos, ni que hablar de los riesgos sociales y ambientales. Si en los riesgos financieros estamos aprendiendo a caminar, en el caso de los riesgos sociales y ambientales estamos en pañales. Las empresas pueden estar tomando estos riesgos, *por omisión o por comisión*, que comprometen no solo el capital que se contabiliza (patrimonio) sino el que no se contabiliza: la licencia para operar en la sociedad, la reputación.

Para evitar que la crisis financiera recurra, se están proponiendo e implantando medidas de regulación de todos aquellos riesgos, incluyendo restricciones a los sueldos y las bonificaciones. Es más fácil hacerlo en el sistema financiero ya que los reguladores están más concentrados o coordinados (¡o lo deberían estar!). En el caso de las actividades cubiertas por la parte obligatoria de la RSE en empresas no financieras y financieras hay gran variedad de reguladores (medio ambiente, laboral, comercio, mercado de valores, etc.), con diversidad de capacidades y con grandes vacíos en la regulación.

Tenemos una buena oportunidad para aprender de la crisis del sistema financiero. Para ello debemos seguir de cerca cómo evolucionan la coordinación de las regulaciones, los sistemas de medición y control interno de riesgos y, sobre todo, los incentivos monetarios y no monetarios a los actores que pueden crear riesgos.

En particular, *es hora de que los sueldos y bonificaciones tomen en cuenta los riesgos ambientales y sociales que se asumen*. No se trata de regular los incentivos, se trata de relacionarlos con los riesgos que se toman. Y para ello hay que hacer los esfuerzos necesarios para *identificar los riesgos y, en la medida de lo posible, medirlos*. En esto estamos muy lejos, como lo estaba el sistema financiero hace unos 30-40 años. En las instituciones fi-

nancieras este nexo entre remuneración y riesgos es, o debería ser, bastante común, pero en las empresas no financieras es casi inexistente.

Y es posible que veamos una evolución semejante a la del sistema financiero. Si las instituciones financieras no toman las medidas voluntariamente, los gobiernos y la sociedad forzarán mayores regulaciones, lo que puede reducir la capacidad de maniobra e innovación de las empresas y perdemos todos. Y eso también ocurrirá en el sector no financiero.



# POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA<sup>2</sup>

## RESPONSABILIDADES DEL SECTOR PÚBLICO

Es obvio que las empresas no operan en un vacío, que sus actividades están determinadas por el entorno que la sociedad crea y recrea continuamente y en este entorno juegan un papel fundamental los gobiernos nacionales, locales y las instituciones de la administración pública. Pero lamentablemente la visión que se suele tener de los gobiernos y de sus instituciones es relativamente restrictiva, suele priorizar el papel de controlador de la actividad económica. En términos de las prácticas responsables de la empresa este papel, aun si estuviera bien ejercido, debería limitarse a un mínimo, regulando las conductas que la sociedad considera inaceptables.

El papel del Estado puede y debe ser mucho más amplio. Y precisamente la reciente crisis ha intensificado la necesidad de la intervención del Estado en la recuperación. Esta recuperación también depende en gran medida de las actividades de las empresas, pero estas se verán afectadas por las políticas públicas que se establezcan, que estimulen o restrinjan su comportamiento.

---

2. Una de las pocas publicaciones en español sobre este tema lo constituye el libro del profesor Josep Lozano y sus colegas del ESADE en Barcelona, *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas: Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*, Editorial Granica, Barcelona, 2005.

En este sentido, son importantes las legislaciones, regulaciones y las instituciones de seguimiento y control. Sin embargo, en los países de América Latina, las legislaciones y regulaciones suelen ser incompletas e imperfectas y las instituciones relativamente deficientes. Si las leyes y regulaciones son deficientes y/o las instituciones de supervisión de su aplicación son débiles, las empresas tendrán menos incentivos para ser responsables. Estas políticas públicas, que potencian las actividades de las empresas, son tanto más importantes en épocas de crisis cuando la eficiencia y efectividad de todas las partes son críticas para la recuperación. No se pueden malgastar recursos.

Para propiciar el comportamiento empresarial responsable *el Estado tiene la responsabilidad en cinco grandes frentes* y si no ejerce estas funciones de forma efectiva, las empresas no tendrán el marco conducente para poder llevar a cabo sus actividades productivas con responsabilidad social y ambiental. A continuación discutimos estos cinco frentes de responsabilidad.

## **Entorno macroeconómico y de negocios**

De la misma manera que la primera responsabilidad de una empresa es su viabilidad, la primera responsabilidad del Estado para que las empresas puedan ejercer sus responsabilidades es el mantenimiento de un entorno macroeconómico y de negocios conducente al desarrollo de la actividad empresarial. Desde la estabilidad económica hasta las regulaciones para la creación, funcionamiento y disolución de empresas. Si las empresas pueden dedicar sus recursos a fomentar a la producción de los bienes que la sociedad demanda y a la creación de empleos dignos, en vez de distraer su atención en la lucha contra regulaciones confusas, onerosas o deficientes, o en la lucha contra los riesgos ocasionados por la incertidumbre macroeconómica, ambas partes pueden contribuir a la prosperidad económica.

Esto ha adquirido aun más relevancia en el momento de la crisis, ya que se ha visto que si bien la actividad del Estado es un motor clave para la reactivación, también se ha visto claramente que el Estado solo no puede hacerlo, que su capacidad de inversión y gastos y sus recursos son

limitados. Su capacidad de endeudamiento, que en condiciones normales parece amplia, en la crisis se ha demostrado crítica. En la medida que el Estado, a través de sus políticas públicas ejerce su papel fundamental con responsabilidad, las empresas podrán ejercer el suyo, también con responsabilidad.

## **Regulador y representante de la sociedad**

Dependiendo del grado de desarrollo legal e institucional del país, el Estado debe legislar, regular y asegurar el cumplimiento de un número reducido de actividades que se consideren no negociables y básicas, y dejar a la empresa y a sus partes interesadas la discreción para el comportamiento responsable. Esta regulación debería afectar especialmente a cuestiones de obligatorio cumplimiento por su importancia y repercusión (contratación laboral, seguridad social, seguridad y salud laboral, impacto medioambiental, etc.), mientras que otros aspectos de tipo externo y social estarían necesitados más bien de apoyo e impulso público. La línea divisoria entre lo que debe ser obligatorio (y solo debe ser obligatorio aquello que se puede forzar su cumplimiento) y voluntario depende de ese nivel de desarrollo relativo y del poder del sector empresarial en el país.

Pero como también ha demostrado la crisis reciente, cuando cada quién va por su cuenta se presenta la posibilidad de abusos por parte de la empresa para maximizar sus beneficios en detrimento del bienestar de la sociedad. Otro importante papel de las políticas públicas es entonces el de ejercer de representante de la sociedad y regular, controlar y supervisar los potenciales comportamientos irresponsables de las empresas. Las políticas públicas deben buscar un balance entre el control de las prácticas perniciosas y la restricción de la creatividad y capacidad de innovación de las empresas.

Este balance es sumamente difícil de lograr en la práctica y se debe hacer por aproximaciones sucesivas, en consulta con las empresas y las partes afectadas, evitando hacerlo sobre reacciones. También la reciente crisis nos está dejando importantes lecciones en este sentido ya que ante la magnitud de los abusos empresariales que se han detectado, sobre todo en el sector financiero, se está corriendo el riesgo de sobre-regular las activida-

des de las empresas, poniéndoles una camisa de fuerza y restringiendo su capacidad de innovación. Y es precisamente la innovación empresarial un elemento fundamental para salir de la crisis.

Y estas políticas públicas deben ser compatibles y en función de la capacidad institucional del Estado de supervisar y controlarlas. Las leyes y regulaciones son solo el principio, lo importante es su implementación (*enforcement*). Son muchos los casos, particularmente en América Latina, donde se establecen regulaciones –por ejemplo en temas medioambientales y laborales– que exceden la capacidad institucional del país, creando serios obstáculos a su seguimiento y fomentando la corrupción. La responsabilidad del Estado incluye además la creación y operación de las instituciones de supervisión y control. Y es precisamente en este aspecto institucional donde hay una diferencia más pronunciada entre España y algunos países de América Latina, y es donde más se debe trabajar en estos últimos.

### **Agente económico**

El Estado es, en casi todos los países, el agente económico más poderoso y, por ende, tiene la responsabilidad de dar el ejemplo en sus actuaciones y fomentar prácticas empresariales responsables a través de sus contrataciones y compras.

El Estado no solo maneja la administración pública, uno de los principales empleadores del país, sino que además suele tener una gran cantidad de empresas públicas más o menos autónomas, algunas con fines de lucro. El Estado puede y debe dar el ejemplo en prácticas responsables en su propia administración de recursos humanos, temas medioambientales, transparencia, etc. A veces se piensa que, porque el Estado es el representante de la sociedad, está exento de supervisión y control de sus prácticas responsables o es menos susceptible de supervisión pública. Muchas veces esto se limita a temas de transparencia. Pero a pesar de tener un objetivo social, también debe ver sus responsabilidades en el contexto más amplio de ser una institución. Es cierto que en muchos casos no tiene los conflictos inherentes a las empresas con fines de lucro, entre beneficios propios y beneficios para la sociedad, pero ello no obsta para no exigirle res-

ponsabilidades en todos los ámbitos de su actuación. Y las empresas públicas, con fines de lucro, no se deben distinguir de las empresas privadas.

En cuanto a su poder para influenciar prácticas responsables, es precisamente en una crisis económica cuando el poder del Estado aumenta ya que las empresas privadas pueden ser más dependientes de las compras públicas y cuando el Estado, para reactivar la actividad económica, hace más gastos e inversiones. Pero aún en situaciones normales, el Estado debe establecer políticas de adquisiciones que exijan prácticas responsables a las empresas. Las políticas de adquisiciones del Estado deben contener criterios de selección que, si bien prioricen el mejor precio, también deben incluir criterios de prácticas responsables (laborales, medioambientales, corrupción, transparencia, etc.) en sus proveedores.

### **Promotor de prácticas responsables**

El Estado también juega un papel fundamental en la promoción de prácticas responsables en el resto de las instituciones, tanto privadas como en la sociedad civil.

La principal actividad que puede desarrollar es la contribuir a la educación, conocimiento y difusión de las prácticas responsables. Por ejemplo, puede promover la creación de asociaciones de empresas privadas para que intercambien experiencias, promover la enseñanza en las escuelas y universidades públicas y crear mecanismos de difusión, como por ejemplo un portal de internet con los recursos accesibles en el país y buenas prácticas relevantes en otros países. También puede promover y participar en eventos y publicaciones de difusión, preparación y diseminación de buenas prácticas.

En este sentido, una responsabilidad se refiere al reporte de las prácticas responsables. Si bien el gobierno no debería obligar a las prácticas responsables a ir más allá de aquellas que son requeridas por leyes y regulaciones específicas mencionadas anteriormente, se puede requerir que se reporten las prácticas, como se hace por ejemplo en el caso de Dinamarca. No se requiere que las tengan, pero que reporten si las tienen (aplica para las empresa de mayor tamaño). En el Reino Unido se requiere que los fondos de pensiones reporten sus políticas de inversión en empresas responsables. Estos requerimientos relativamente blandos contribuyen a la difusión de las prácti-

cas responsables y presumiblemente incitan a la sociedad a requerirlas. Hay un gran debate sobre la obligatoriedad o voluntariedad del reporte. Como todo, la obligatoriedad tiene ventajas y desventajas, pero lo cierto es que el gobierno y sus instituciones (por ejemplo, las Comisiones de Valores) no pueden permanecer indiferentes al tema, por lo menos para las grandes empresas. El gobierno puede facilitar el proceso dando guías de aplicación voluntaria para el reporte, teniendo en cuenta los lineamientos que ya existan a nivel global.

Para llevar a cabo estas actividades no se debe descartar la creación de una institución que se dedique a la promoción de las prácticas responsables en el mismo sector público y en las empresas privadas y que promueva el diálogo entre las partes. En el Reino Unido, durante más de una década, hubo una oficina a nivel ministerial para ello (con el nuevo gobierno de coalición, se le rebajó el nivel). A lo mejor no hay que llegar tan lejos, pero sí se debe haber una oficina dedicada a estas actividades, con responsabilidades medibles y rendición de cuentas, con actitud proactiva. En algunos países se han creado Consejos Asesores, que son un buen comienzo, pero que pueden ser insuficientes, al caer en actitudes pasivas.

Algunos ejemplos de estos Consejos de Responsabilidad Social son los que han sido establecidos en España y en Costa Rica, entre otros países. Estos Consejos suelen tener la función de llamar la atención sobre las buenas prácticas y servir de instrumento para el diálogo entre los gobiernos, las empresas y la sociedad civil, incluyendo los sindicatos. En España el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, creado en marzo de 2008, es un órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno, adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Está integrado por las cuatro partes, Gobierno, empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil. Tiene varios grupos de trabajo que ilustran sus funciones: (1) RSE, crisis económica, competitividad y sostenibilidad, (2) Transparencia, comunicación y reportes, (3) Consumo e inversión responsables, (4) Educación, y (5) Diversidad, cohesión social y desarrollo.

El Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica, fue creado en julio de 2008 y es una red/alianza de organizaciones públicas y privadas, para impulsar una nueva visión de la Responsabilidad Social. El Consejo trabaja basado en el concepto de la Responsabilidad Social

como elemento de estrategia de competitividad y de sostenibilidad para las organizaciones públicas y privadas. Su orientación sigue las ideas de los países escandinavos donde ven a la implementación de prácticas responsables como parte de una estrategia nacional para la competitividad.

Otro ejemplo de promoción de prácticas responsables es la Ley de Economía Sostenible, aprobada a principios del 2010 en España, que tiene varios artículos relativos a la RSE. Uno de ellos se refiere a las prácticas responsables en las empresas públicas, que es un buen ejemplo a seguir. Otro se refiere a la preparación de criterios para que las empresas se autoevalúen, con la posibilidad de ser certificadas como socialmente responsables por parte de una institución del gobierno. Si bien esto parece laudable, hay que tener cuidado en el involucramiento del gobierno en la certificación de empresas por el potencial conflicto de intereses, porque están basadas en autoevaluaciones no contrastadas y por las consecuencias negativas que tendría el retiro de una certificación del gobierno en caso de incumplimiento<sup>3</sup>. Y la práctica nos ha demostrado que empresas que son calificadas como socialmente responsables siempre tienen algunas actividades calificables como irresponsables.

También se ha sugerido que el Estado puede promover prácticas responsables a través de ayudas o subsidios a algunas prácticas, como por ejemplo al uso de energía renovable o la contratación de personas en desventaja social. Este tema debe manejarse con suma cautela ante la permanente escasez de recursos financieros en los gobiernos de los países de Iberoamérica. La crisis ha demostrado que hasta pueden llegar a ser contraproducentes ya que las empresas se acostumbran a ellos, pueden ser fuente de corrupción –al ser manipulados– y el Estado puede tener que eliminarlos –ante las restricciones presupuestarias– creando incertidumbres.

## **Garante de la justicia social**

Una de las principales funciones del Estado es la de garantizar la justicia social, por lo que debe velar por el desarrollo de una sociedad más justa y

---

3. Ver el artículo del suscrito “¿Acreditación de empresas socialmente responsables?” publicado el 22 de marzo de 2010 en el blog de Cumpetere, [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

equitativa, ya sea a través de la redistribución de la riqueza, vía los impuestos, o a través de las instituciones que velan por esa justicia. En este sentido, el Estado tiene la responsabilidad de hacer una utilización eficiente y efectiva de los recursos que maneja. Mal puede pedir a las empresas que paguen todos los impuestos que tocan, puntualmente, si no los utiliza de la mejor manera posible.

También tiene la responsabilidad de la protección de los derechos humanos y en especial de los segmentos de la población en desventaja social. Por ello debe exigir y apoyar a las empresas en su contribución al desarrollo económico y social y la eliminación de desigualdades en particular.

## **RESPONSABILIDAD COMO ESTRATEGIA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD**

Es precisamente en una crisis donde se necesita el aporte de todas las partes, gobierno, empresas y sociedad civil. Las políticas públicas deben buscar potenciar las prácticas responsables de las empresas y moverlas de las acciones individuales hacia el bien común a través de asociaciones público-privadas. Las políticas deben propiciar el movimiento desde una relación antagonista, en la que el gobierno regula y la empresa responde, en la que la empresa hace y el gobierno lo regula y la sociedad responde, hacia un modelo más avanzado de “socios en el desarrollo” donde las acciones y las políticas son coordinadas con el fin de promover el desarrollo económico y social.

Un ejemplo interesante de esto lo constituye la visión de algunos países nórdicos que ven en las prácticas responsables una posibilidad de contribuir al objetivo común del mejoramiento de la calidad de vida. Y en épocas de crisis, como una manera de mejorar la competitividad del país. De hecho ven a las prácticas responsables como parte de una estrategia nacional, de competitividad internacional.

No es inconcebible pensar en la preparación de una estrategia nacional de competitividad basada en la mejora de las prácticas responsables de la empresa surgidas de un consenso entre gobiernos, empresas y sociedad civil. Por ejemplo, los Consejos mencionados antes pueden ser instrumentos para estos diálogos.

Un ejemplo a nivel local de estas políticas públicas lo constituye el Plan de medidas de responsabilidad social de la Generalitat de Cataluña 2009-2012, que tiene cuatro ejes (que no cubren todos los cinco que aquí proponemos): (1) Potenciar la educación, conocimiento y difusión entre la ciudadanía, (2) Incrementar el número de empresas responsables, (3) Fomentar las buenas prácticas en el sector financiero, y (4) Trabajar para una administración catalana más responsable (recursos humanos, medio ambiente, transparencia y RSE en empresas públicas). El Plan tiene su programa, presupuesto y estructura de implementación<sup>4</sup>.

Obviamente, todas estas actividades del sector público en la promoción de prácticas responsables deben ser coordinadas con los esfuerzos de organismos e instituciones multinacionales o multilaterales que también producen guías para el comportamiento, en especial aquellas relacionadas con la regulación voluntaria (regulaciones internacionales que no adquieren el carácter de ley en los diferentes países, como por ejemplo las Guías para Empresas Multinacionales de la OCDE, o las normas de reporte del *Global Reporting Initiative* (GRI), o las guías de sectores industriales como las del *International Council on Metals and Minerals*, entre muchas otras).

Pero estas políticas públicas, nacionales e internacionales, son sólo condición necesaria. Las empresas tienen su propia responsabilidad. Ya en el año 23 AC, Quintus Horatius Flaccus decía que “*las leyes sin moralidad son inútiles*”<sup>5</sup>.

Y en tiempos más modernos, Earl Warren, Ex- Presidente de la Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos recalcó: “*No solamente la ley en una sociedad civilizada presupone el compromiso ético, presupone la existencia de una amplia área de la conducta humana controlada solo por normas éticas y no sujetas para nada a la ley.*”

Las leyes son solo una parte: no se puede ni se debe regular todo el comportamiento. Las empresas también deben poner su parte, con moralidad y ética. ¿Qué papel deben desempeñar las empresas?

---

4. [www20.gencat.cat/docs/Sala%20de%20Premsa/Documents/Arxius/com\\_govern\\_admin.nota.Prensa.56.RSGENCAT1254837508016.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/Sala%20de%20Premsa/Documents/Arxius/com_govern_admin.nota.Prensa.56.RSGENCAT1254837508016.pdf)

5. “*Leges sine moribus vanae*”, Quintus Horatius Flaccus, Horacio III.24 (Libro 3, Oda 24) pp. 35-36.



# EL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS

## INTRODUCCIÓN

La crisis reciente puso de manifiesto la imperiosa necesidad de que los gobiernos, las empresas y la sociedad trabajen juntos, que armonicen sus objetivos. Puso de manifiesto que ninguna de las partes, trabajando sola, puede contribuir al progreso al nivel que requiere la sociedad. Y el denominador común de estas alianzas para el progreso está en la responsabilidad, en la responsabilidad de todos. También resaltó el papel que las empresas pueden tener en paliar el impacto de la crisis. Pero ahora se debe resaltar el papel que les corresponde desempeñar como socios en el desarrollo económico y social.

Está claro que este papel varía según las capacidades de la empresa y su potencial impacto económico, social y ambiental. Y es mucho mayor para las grandes empresas y para las multinacionales. Es también obvio que sus responsabilidades varían también dependiendo del país en que operan. No es lo mismo una gran empresa operando en una región de poco desarrollo relativo, con gran cantidad de necesidades insatisfechas, que una empresa que opera en la capital de un país desarrollado. Con esto no se quiere decir que es responsabilidad de la empresa atender las necesidades de la sociedad. Su principal responsabilidad es seguir operando, para lo que debe ganar dinero. Pero para ganar dinero hay que operar en una sociedad con capacidad de adquirir, y es aquí donde convergen las responsabi-

lidades de los gobiernos con las empresas, con la sociedad. Para buscar el bien propio debemos buscar el bien común.

## **EFFECTOS DE LAS CRISIS EN LAS EMPRESAS**

La preocupación sobre el impacto de la crisis económica en la responsabilidad de las empresas se ha puesto muy de moda<sup>6</sup>. Durante la crisis se publicaron numerosos artículos sobre el asunto, y casi todos decían lo mismo que puede resumirse en pocas palabras: “La crisis no debería tener impacto sobre las empresas que son responsables por convicción, solo sobre las que lo son por conveniencia”. Fueron muy escasos los artículos que pasaron del “debería ser” al “¿qué hacer?” para que así sea. Lo importante es preguntarse qué hacer para mitigar el impacto y aprovecharla para fortalecer las prácticas responsables. No podemos tomar la actitud del avestruz e ignorar el problema, no debemos poner la cabeza en bajo tierra.

¿Conducirá esta crisis, generada por irresponsabilidades en el sistema financiero, a una reducción en la responsabilidad empresarial? A primera vista surgen dos opiniones opuestas, por una parte los escépticos de la RSE, que se regodean en pronosticar que, ante las dificultades económicas, hay que “cortar gastos superfluos como lo son los relacionados con la RSE”. Por otra parte, los amantes de la RSE que alegan que las empresas verdaderamente responsables no dejarán de serlo. Así debería ser, pero pueden confundir el “querer” con el “ser”, pueden pensar más con el corazón que con la cabeza. En la práctica, muy posiblemente ambos tengan algo de razón.

Aun a riesgo de simplificar, podemos caracterizar la reacción de la responsabilidad empresarial ante la crisis en tres grandes categorías: en primer lugar, las empresas cuya responsabilidad es de “cara a la galería”; en segundo lugar, las empresas que han hecho de sus prácticas responsables una actividad cotidiana, como parte de su estrategia de negocios; y en tercer lugar, aquellas visionarios que ven en las practicas responsables oportunidades de negocios y de ventaja competitiva. Simplificando podría-

---

6. Ver el artículo del suscrito: “¿Nos exonera la crisis de ser responsables?”, publicado en el blog de Cumpetere, [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com) el 23 de junio de 2008.

mos tipificarlas como pasivas, activas y proactivas, respectivamente. Es muy posible que las empresas no caigan nítidamente en una de estas tres categorías, y que todas tengan algo de cada una de ellas, en diferentes proporciones, en diferentes circunstancias y aún en la implementación de diferentes prácticas.

Para las primeras, que tienen actividades *pseudo*-responsables, más con el objeto de parecer que de ser, la crisis les hará disminuir esas actividades. Dejarán de hacer donaciones (“hay que reducir gastos”), en particular aquellas que se hacen sin relación con la estrategia empresarial, aquellas actividades que son para aparentar. Muchos alegrarán que estas empresas no eran responsables antes de la crisis, y que lo único que ha hecho la crisis es desenmascararlas. De acuerdo, caso perdido.

Para los segundos, que tienen las actividades responsables como parte de su estrategia y están convencidos de que a corto o largo plazo, les produce beneficios, no dejará de hacerlo, sobre todo si tienen un compromiso público, visible. Si antes buscaban ahorrar costos disminuyendo el consumo de recursos –como empaques, electricidad, agua–, ahora lo tienen que hacer a la fuerza. La crisis puede forzar a algunos a ser más responsables, no menos. Si el costo del petróleo sube, buscarán fuentes energéticas alternativas, posiblemente menos contaminantes. Los costos de transporte suben, buscarán ser más eficientes en la distribución de los bienes. Precisamente este grupo de empresas son responsables porque están conscientes de los riesgos de no serlo. Por ello, es muy posible que sean mejores gestores del riesgo y puedan manejar mejor una situación de crisis.

No obstante estas buenas intenciones, las prácticas responsables de estas empresas estarán sujetas a presiones, su convicción será sometida a prueba; son vulnerables. No podemos bajar la guardia y creer que incluso esta empresa responsable es un bloque sólido, convencido, desde el portero hasta el presidente del consejo directivo. Es una oportunidad para que los líderes débiles cuestionen algunas actividades que obviamente tienen costos y sus beneficios puede que sean intangibles o en el largo plazo. Se les ha servido una excusa para capitular. En las crisis la exigencia del costo-beneficio se agudiza y se vuelve miope, sobrevalora los costos y subvalora los beneficios. La percepción del costo sube

y la del beneficio baja. Es posible que se dejen de lado nuevas iniciativas. El coste real de sus miopías lo verán al salir de la crisis y constatar que han dejado de estar posicionados, que han perdido algunas inversiones (no son costos, son inversiones en actividades responsables) por falta de continuidad. Estas son las empresas vulnerables, a pesar de sus buenas intenciones. No hay que bajar la guardia. Hay que enfrentar la realidad.

Para el tercer grupo, que ha visto en muchas de estas prácticas responsables una oportunidad de negocios, buscarán más bien incrementarlas, precisamente para protegerse de la crisis. Pero son los menos. Buscarán nuevas líneas de negocio o profundizarán sus negocios en esas áreas. Ante la crisis se hace necesario mejorar su posición competitiva y usarán la responsabilidad como estrategia de diferenciación de la competencia, que puede ser ahora aún más efectiva ante el abandono por parte de otras empresas. Por ejemplo, la subida del precio del petróleo hace más rentables la producción de energía de fuentes alternativas. El aumento de los precios de los alimentos hace necesario empaques más pequeños o nuevos productos que minimicen el impacto. A lo mejor se pueden contrarrestar algunos costos con rediseño de los productos para reducir los costos de producción, empaque y distribución. También hay quién alega que el mercado de productos responsables, como por ejemplo los de comercio justo, orgánicos, etc., son como los de productos de lujo que son más resistentes a las crisis, ya que sus clientes son menos vulnerables o convencidos de las bondades de esos productos. Estas empresas pueden intensificar sus prácticas responsables ante las crisis.

En chino, el término “crisis” está compuesto por dos palabras “riesgo” y “oportunidad” (aunque algunos puristas del idioma dicen que las palabras son “precario” y “momento”). De cualquier manera es ilustrativo ver que la crisis puede convertirse en oportunidad, si la sabemos y podemos aprovechar. La crisis ofrece la posibilidad de explotar las ventajas competitivas al atender mercados que pueden quedar desatendidos y abrir nuevos mercados. Este ha sido el caso de las empresas que producen productos para el consumo de personas de relativamente menores ingresos, que han visto como sus productos han adquirido una clientela, que ante la pérdida de poder adquisitivo, ha bajado hacia estos mercados.

No es obvio que la crisis vaya a reducir la responsabilidad empresarial. Lo que sí es cierto es que ha cambiado la visión relativa de lo que es importante para la empresa y para la sociedad.

## **CAMBIOS DE PRIORIDADES**

Situaciones de crisis tienden a forzar una re-evaluación de las prioridades de empresa. Tienden a poner la lupa sobre el estado de ganancias y pérdidas y el presupuesto de gastos. Y aunque muchos digan, el suscrito incluido, que las prácticas responsables no son un gasto sino una inversión, la realidad cotidiana de las empresas es que muchas todavía ven muchas de estas prácticas como un gasto, y en épocas de crisis un gasto superfluo. Y hay que trabajar en el plano real, no el plano teórico.

Una de las cosas que la crisis ha puesto de relieve es la confusión existente entre responsabilidad social e inversión social. Son muchas las empresas que consideran que su contribución a la sociedad vía prácticas responsables se hace a través de inversión social, como el apoyo a actividades de educación, salud y cultura en la comunidad. Esto es muy posiblemente un sesgo derivado del entorno en que las empresas operan en los países en desarrollo, donde se aprecian gran cantidad de necesidades insatisfechas, que aunque corresponden a los gobiernos nacionales y locales, y a veces a la misma sociedad, sencillamente no tienen los recursos, la capacidad o la voluntad para hacerlo.

Las empresas, con las grandes cantidades de recursos que manejan, despiertan expectativas en la población de que una parte de sus ganancias se podría derivar a paliar alguno de estos problemas. De allí las presiones reales y percibidas en las empresas sobre la inversión social. Llegan a confundir responsabilidad social con inversión social, con el agravante de que muchas de estas inversiones sociales se hacen desconectadas de las acciones de los gobiernos, de otras empresas y de la misma sociedad, llegando a ser actividades puntuales, ajenas a una estrategia global de la empresa o del país, poco sostenibles, en general diseñadas con el objetivo de máximo impacto sobre la reputación de la empresa, por encima del impacto que pueden tener en la sociedad, por encima de preocupaciones sobre su sostenibilidad en el tiempo.

Si bien esto le resta efectividad a las intervenciones de las empresas en países en desarrollo, alguna contribución tienen. Pero esta contribución se vería mejorada si hubiera una estrategia de largo plazo, consensuada y coordinada con la sociedad y los gobiernos y con otras empresas. Por ejemplo, la mayor actividad de inversión social de las empresas en América Latina es en educación, reconociendo el papel fundamental que tiene para salir de la pobreza y mejorar la calidad de vida. Pero cada empresa identifica lo que cree necesario y lleva a cabo sus actividades en forma aislada de las demás y de los otros esfuerzos públicos. En algunos casos se producen alianzas con organizaciones de la sociedad civil, pero visto en el agregado, desde arriba, son una multiplicidad de acciones sin coherencia; cada uno por su cuenta.

Esta diferenciación entre inversión social y responsabilidad social quedó muy clara en los dos paneles con empresas que se llevaron a cabo en la III Conferencia. La mayor parte de las exposiciones de los ponentes locales se dedicaron a temas de inversión social, en tanto que la mayor parte de las exposiciones de los ponentes de España se dedicaron a temas más relacionados con la actividad del negocio de las empresas.

En cierta forma esto no es sorprendente ya que las empresas españolas operan en un entorno que demanda más estas actividades relacionadas con el negocio, como temas de cambio climático, transparencia, certificaciones de sus productos o servicios, eficiencia energética, diversidad de género, etc. Las empresas locales también reaccionan a las demandas de su entorno, pero que en este caso perciben que son intervenciones en salud, educación, apoyo comunitario, empleo de personas en desventaja social, etc., actividades que son periféricas al negocio, pero percibidas como necesarias. Por ello, estas diferencias no demuestran que la RSE esté menos expandida en los países en desarrollo, sino que las necesidades y las expectativas son diferentes y por ende el papel de las prácticas responsables en la estrategia de la empresa es diferente.

Y la crisis ha agudizado estas diferencias. En las empresas en países en desarrollo ha exacerbado estas necesidades, en tanto que en los países más desarrollados, ha forzado una revisión de las erogaciones y la búsqueda de mayores eficiencias en las operaciones, lo que ha llevado a

buscar eficiencias en la utilización de los recursos, incluso los recursos humanos. En un caso ha forzado más la revisión de la inversión social y en el otro ha sido más imperativa la revisión de los procesos de producción de bienes y servicios.

Un ejemplo paradigmático de la respuesta a la crisis es el de REPSOL, cuyo representante en la III Conferencia expuso<sup>7</sup>:

*“Todas las multinacionales de petróleo y gas han desarrollado una RSC basada en un mix de los dos tipos de iniciativas, acción social y revisión de procesos. En los años anteriores a la crisis lo que ocurre es que la RSC normalmente estaba alojada o estaba siendo gestionada desde una unidad corporativa, o desde una fundación de la empresa que, por lo general, está menos conectada con el núcleo del negocio. Y esto puede ser lo que haya dado como resultado que la acción social haya predominado sobre la revisión de los procesos internos, en las estrategias corporativas de RSC.*

*Como respuesta a esta situación, las empresas de petróleo y gas –y de manera muy pionera REPSOL– empiezan a gestionar la RSC, no ya desde una unidad corporativa, sino mediante un comité donde están representados las líneas de negocio, los responsables de recursos humanos, los ambientalistas de la compañía, los expertos en seguridad, también los gestores de la acción social, y otros.*

*En el seno de este comité de responsabilidad corporativa, por ejemplo en el de REPSOL, se ha comenzado a examinar, con una visión mucho más multidisciplinar, cuáles son los problemas del entorno y a dar respuestas mucho más adecuadas.*

*Por cierto, que en REPSOL ha habido un cambio también en dónde se aloja la responsabilidad corporativa, que hace años estaba situada en la Dirección General de Comunicación, y se ha sacado de ahí, para hacerla depender del Secretario General del Consejo de Administración, lo cual nos pone a los profesionales de responsabilidad*

---

7. Tomado de la presentación de Eduardo García, Director de Responsabilidad Corporativa y Asuntos Institucionales de Repsol en la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la Responsabilidad Social de las Empresas.

*corporativa en una posición muchísimo mejor para inducir los cambios en la compañía que deseamos, mediante la revisión de los procesos internos.*

*... una de las preguntas que yo he contestado más veces es si REPSOL iba a invertir más o menos en responsabilidad corporativa. Y yo siempre respondía que íbamos a invertir más, y que íbamos a invertir mejor. Y lo voy a justificar.*

*La revisión de procesos supone fuertes inversiones para una compañía... para toda compañía. Para una compañía petrolera, también. Y por esa razón yo mantengo que vamos a invertir más. Y además esas inversiones están más alineadas con el conjunto de expectativas del entorno, y es por ello por lo que mantengo que estamos invirtiendo mejor.*

*Por supuesto que seguimos llevando a cabo centenares de programas sociales cada año, pero esos programas se están revisando como fruto de una táctica de enfoque, primero, hacia objetivos de maximización del impacto social. Segundo, hacia programas, sobre todo dando importancia a programas donde se pueda contar con la colaboración de las autoridades locales o de agentes sociales, y también los que más tengan relación con nuestra actividad empresarial.*

*Como resultado de esta táctica, y por supuesto también de la situación actual en la que nos vemos inmersos, que conlleva restricciones presupuestarias, se está produciendo una transferencia de recursos, de la acción social, a la revisión de procesos.”*

*... Yo diría por tanto, que la crisis, evidentemente, no trae solamente amenazas, sino también oportunidades, para la RSC. Muchos de los proyectos filantrópicos, que se llevaban a cabo en los tiempos de bonanza, ya no se podrán justificar. No estoy diciendo que no fueran proyectos buenos, lo eran, pero evidentemente, ahora nosotros estamos centrados en lo que es la revisión de procesos internos.*

*Y por eso, de entre todas las definiciones de RSC que pueden encontrar en Google y en otros soportes más antiguos, nosotros hemos adoptado una, en la que está presente más el concepto de revisión de procesos internos que de acción social. Y es que para nosotros la responsabilidad corporativa es el conocimiento de todos los impactos éti-*

*cos, ambientales y sociales de nuestras actividades, y la voluntad efectiva de prevenir y mitigar los impactos negativos y de potenciar los impactos positivos”.*

La crisis ha llevado o debe llevar a una revisión de las actividades englobadas dentro del concepto de responsabilidad social y a una revisión de su modalidad de gestión. En este sentido, sería una pena que no se aprovechara la crisis para mejorar la efectividad y eficiencia de estas actividades, que muy seguramente contribuiría a su sostenibilidad en el largo plazo.



# LA RESPONSABILIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN<sup>8</sup>

## MUCHO CAMINO POR RECORRER

El papel de los medios en la Responsabilidad Social de la Empresa ha adquirido gran relevancia en los últimos tiempos, no sólo por el auge que la RSE misma ha adquirido entre los medios sino además por el interés que la sociedad está demostrando por el tema.

Recientemente se han publicado dos estudios de gran relevancia, uno para América Latina, publicado por el Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano<sup>9</sup> y otro para España preparado por Servimedia sobre “*Cómo valoran la RSE y el periodismo social los periodistas y los medios españoles*”<sup>10</sup>.

El estudio de la Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI) analizó 37 empresas con cerca de 120 medios de comunicación en 13 países de América Latina en el año 2007. La conclusión general es la siguiente:

---

8. Ver también Mercedes Korin: “Los medios de comunicación”, capítulo 9 de *Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina: Manual para ejecutivos*, Antonio Vives y Estrella Peinado, compiladores. De próxima aparición.

9. Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano: “*La otra cara de la libertad: La responsabilidad social empresarial en los medios de comunicación en América Latina*”, Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano, agosto 2008, Bogotá.

10. Servimedia y Estudio de Comunicación, julio de 2009. [www.servimedia.es/Periodismo-SocialMedios.pdf](http://www.servimedia.es/Periodismo-SocialMedios.pdf)

*“El desigual avance de las empresas en este campo produce un panorama diverso en el que al lado de medios con estrategias muy bien definidas, plenamente incorporadas al negocio y producto del diálogo permanente con sus grupos de interés, aparecen iniciativas todavía incipientes de directores o gerentes que intentan ‘vender la idea’ dentro de sus medios. Un común denominador es, sin embargo, el creciente interés por encontrar la mejor manera de asumir ese papel, más amplio y exigente, de forma sistemática e integrada a la operación misma del negocio”*

Presumiblemente los medios seleccionados para la encuesta se encontraban entre los más desarrollados. Dada la diversidad de medios de comunicación, el diferente desarrollo relativo de las regiones y los países en que se desenvuelven, es de esperar un desarrollo sumamente desigual, que puede ir desde el total desconocimiento del tema hasta medios que tienen secciones especializadas en cubrir prácticas responsables.

Pero aun en países con mayor desarrollo relativo como España, que opera en el ámbito de una Unión Europea que establece normas en muchos temas, la situación de la cobertura de la RSE deja mucho que desear. En el caso de la segunda encuesta, se han dado una serie de resultados que demuestran un gran camino por recorrer en la responsabilidad de los medios:

- Solo el 15% de los periodistas entrevistados considera que el medio para el que trabajan trata las noticias sobre RSE bien o correctamente.
- Un 74% relaciona a la RSE con altruismo.

Considerando el papel fundamental que los medios pueden y deben jugar en la diseminación de información sobre al RSE, para la educación de la ciudadanía y para estimular las prácticas responsables en las empresas, sería deseable que ese papel se intensificara, que fuera más allá de una cobertura noticiosa o a veces de propaganda con reportajes pagados por las mismas empresas que se mencionan como responsables, para incluir análisis de las actuaciones empresariales.

## RESPONSABILIDAD DE LOS MEDIOS

¿Juegan los medios el papel de la sociedad requiere? ¿Es que los medios también requieren de educación sobre las prácticas responsables de las empresas y de su propio medio?

En esta sección nos referiremos principalmente a los medios formales, los que tienen una línea editorial formalizada, representados por empresas, a diferencia de los medios que podríamos llamar informales o sociales que están proliferando mucho últimamente como los blogs o bitácoras de opinión, los foros de discusión y las tan populares redes sociales, que no tienen un control editorial<sup>11</sup>.

Estos medios sociales son casi tan importantes como los formales y pueden hacer mucho bien, pero también pueden perjudicar. A través de medios como Twitter, Facebook o YouTube se transmite información casi instantánea con gran poder de difusión. Pero esta facilidad de diseminar información no contrastada, puede también hacer daño, como se ha constatado en algunos videos colocados en YouTube o fotos en otros medios, que no son representativos de la totalidad de las actividades empresariales, y que han afectado seriamente la reputación de algunas empresas, lo cual puede llegar a ser costoso y muy difícil de revertir.

Se puede decir casi sin excepción que toda empresa tiene alguna actividad irresponsable, pero ello debe ser puesto en el contexto de todas las actividades empresariales. Los medios sociales difícilmente lo logran, no suelen contener análisis de la situación, se limitan a transmitir un bosquejo, a veces fuera de contexto. Es poco lo que se puede analizar con los 140 caracteres de Twitter. Estos medios sociales también tienen una gran responsabilidad social, pero actuando en la forma tan dispersa, individualizados, casi en el anonimato, son muy difíciles de controlar. Por ahora tienen

---

11. En esta sesión, nos referiremos solamente a la responsabilidad de sus “productos”, de la información que producen y transmiten. Pero también es oportuno recordar que los medios son una empresa, constituida como tal o no, que también tiene responsabilidades que van más allá de las de sus productos y tienen responsabilidades con sus trabajadores, la comunidad, el medio ambiente, etc. Este es un tema poco discutido en el contexto de los medios de comunicación, pero es igualmente importante que para las demás empresas. En este sentido, aplican los comentarios que hacíamos en la sección anterior.

muy poca regulación y es posible que se abuse de la libertad. Ello no obsta para que no busquemos integrarlos a las redes responsables.

La cobertura sobre la Responsabilidad Social Empresarial avanza en los medios de comunicación tradicionales (periódicos, revistas, radio, televisión), pero se requiere aún de mayor profundidad, debate y espacio para que los medios contribuyan a una construcción crítica y difundida acerca del significado transformador de la RSE.

Como comentábamos, en los medios tradicionales prima un desconocimiento sobre la RSE comprendida ésta de un modo integral, y sobre los motivos por los que las empresas implementan prácticas de RSE. La cobertura sobre RSE suele estar exclusivamente vinculada a la inversión social o incluso a su versión más tradicional, la filantropía, o a herramientas muy específicas, como el voluntariado corporativo. Incluso se priorizan elementos de la acción comunitaria tales como donaciones, caridad, beneficencia, asistencialismo, sobre otros más estratégicos, como el apoyo para el ejercicio pleno de los derechos, la generación de ingresos, la inclusión económica, social y cultural, el respeto y promoción del medio ambiente, entre otros temas.

La inmensa velocidad con la cual se transmiten las noticias buenas y malas, su amplio alcance, la capacidad de llegar a todos los rincones del planeta de forma inmediata, da una mayor responsabilidad a los medios. ¿Pero han estado los medios a la altura que necesita la sociedad?

Los medios no solo tienen la responsabilidad de reportar de forma veraz, también en la selección de temas que se reportan hay una responsabilidad, aunque en esto no hay consenso. ¿Es responsabilidad de los medios tomar una posición proactiva en el reporte de las prácticas responsables, o irresponsables, de las empresas?

Uno de los ponentes en la III Conferencia, Carlos Marín, en un artículo previo había escrito: *“Pero si el periodismo es intrínsecamente subjetivo, sólo entendiendo esta premisa puede comprenderse que tal ‘responsabilidad’ es igual e inevitablemente subjetiva”*<sup>12</sup>. Su opinión es que la principal responsabilidad del periodista es informar verazmente, casi sin importar la reacción que el informe pueda generar. Sin discrepar de este principio

---

12. Carlos Marín: “En defensa de la noticia”. *Revista NEXOS*, julio 2009.

fundamental, la velocidad de transmisión de la información y su impacto, le está dando a los medios una responsabilidad en los temas que se reportan y cómo se reportan, más allá de las “noticias”, con la cual pueden influenciar comportamientos responsables en los individuos y las empresas. Se puede reportar un evento financiero de tal forma que cause zozobra o que cause intranquilidad. Se puede reportar un asesinato con fotos espeluznantes que vendan más periódicos o se puede reportar con modestia. En todos los casos la veracidad no estaría comprometida. Muchas veces los usuarios de los medios no tienen la capacidad de discernimiento para valorar lo reportado.

Hay quien argumenta que no se puede realizar una cobertura sobre la RSE de las empresas porque “las buenas noticias no son noticia” (*good news, no news*), las buenas noticias “no venden”. Pero también es cierto que una de las tareas de la prensa es informar sobre nuevas tendencias.

Así como la RSE debería impregnarse en toda la empresa (y no quedar acotada a un departamento específico), sería saludable que lo mismo sucediera en su cobertura por parte de los medios: la RSE debería ser tenida en cuenta, más allá de la existencia de secciones específicas, desde la propia concepción de toda su cobertura editorial.

También se observa el financiamiento de los medios, periodistas a sueldo o comisión de empresas o políticos. ¿Pueden los medios ser selectivos y sólo aceptar publicidad de empresas responsables o publicidad responsable? O hay que esperar que los gobiernos regulen esa publicidad? ¿Pueden/deben los medios reportar sobre las malas prácticas empresariales aun a riesgo de perder la publicidad de esa empresa? ¿No tienen los medios un conflicto de intereses? Muchas veces hemos visto suplementos de publicaciones sobre prácticas responsables donde cada página es patrocinada por la empresa de la cual se habla. Estos son aspectos críticos que se están planeando en los medios responsables con líneas editoriales específicas.

Y en virtud de la reciente crisis, convendría también comentar el papel de los medios en su difusión y en su solución. Recordemos que la crisis 2007-2010 fue en gran medida una crisis de confianza entre diferentes sectores, comenzando por desconfianza en instrumentos financieros, después en todo el sistema financiero y más tarde en la capacidad general de los gobiernos y su capacidad financiera. Las transacciones financieras es-

tán basadas en la confianza mutua, además de una serie de regulaciones y contratos. ¿Qué pueden hacer los medios en este caso?

Como comentábamos anteriormente, hay maneras y maneras de reportar. Muchos recordarán los titulares catastróficos durante la crisis. “La Bolsa se desploma”, “las economías se paralizan”, “el desempleo se dispara”, etc. La Bolsa no se “desplomó”, la economía no se “paralizó”, el desempleo no se “disparó”. Es cierto que el valor de la bolsa cayó, que el crecimiento económico y que el desempleo tuvieron cambios desfavorables y de magnitudes relativamente elevadas. Pero esos titulares noticiosos catastróficos contribuyen a ampliar el círculo vicioso de la desconfianza, que induce a cambios todavía más desfavorables. La responsabilidad de los medios es reportar, verazmente, de forma ecuánime, con un análisis de las consecuencias de lo que se reporta. Pero a veces parece que la noticia es más atractiva con adjetivos alarmantes. ¿Es eso responsable?

En función de la gran expansión que han tenido los medios, de la profundización de su alcance y del aumento en la velocidad con la que se transmite la información, los medios han ido adquirido muchas más responsabilidades, tanto pasivas, como proactivas. Pasivas en el sentido de reportar verazmente sobre las prácticas responsables de la sociedad, empresas, gobiernos, organizaciones e individuos, pero también más responsabilidades proactivas en el sentido de ir más allá de la mera noticia y hacer análisis de lo que hay detrás de la noticia, reportar sobre prácticas irresponsables e incluir reportajes y cobertura de temas que permitan educar a los lectores y oyentes.

Y en las crisis, estas responsabilidades se magnifican. Los medios suelen ser una de las instituciones que gozan de mayor confianza de la sociedad y en las crisis, que incluyen un gran elemento de pérdida de confianza, esa confianza de la que gozan puede y debe ser responsablemente aprovechada para restablecer la confianza y no contribuir a crear más ansiedad.

# EL FUTURO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

## LAS EMPRESAS DESATENDIDAS

El futuro de la responsabilidad social es confuso e incierto. Confuso porque cada quién entiende por responsabilidad social de la empresa aquello que le conviene, a pesar de todos los buenos esfuerzos por uniformar definiciones y hasta por sacar una norma ISO, no certificable, que pretende consolidar en un solo lugar lo que debe ser la RSE. Confuso además porque el discurso público de la RSE está dominado por algunas grandes empresas y algunas grandes instituciones que siguen a estas grandes empresas. Para la sociedad como un todo es más cómodo y conveniente seguir las prácticas responsables de estas empresas. Allí hay economías de escala, vale la pena, hay alguna información disponible, publican informes de sostenibilidad, diseminan sus prácticas responsables en muchos eventos y publicaciones. Este liderazgo de grandes empresas ha hecho avanzar mucho el tema, tanto en la opinión pública y en los centros de enseñanza, así como en las firmas de consultores, lo cual augura que estaremos hablando del tema durante mucho más tiempo. El tema no perecerá. Pero la pregunta más importante sobre el futuro de la RSE es si se extenderá fuera de este círculo selecto de empresas e instituciones.

Hay interés en la pequeña y mediana empresa (PYME) en estos temas, de hecho también han tenido liderazgo en muchos de ellos, sin saberlo, de forma espontánea. Por estar más cerca de sus clientes, por cono-

cer a sus empleados, por estar arraigados en una comunidad, como fuente de trabajo, de insumos y de mercado de sus productos, siempre han tenido prácticas responsables, en mayor o menor grado. Pero la tarea pendiente es sistematizar y extender esas prácticas en un colectivo que ha sido golpeado por la crisis financiera reciente, y el que no ve claramente los resultados de extender las prácticas más allá de las que sabe que le producen resultados económicos, morales o emocionales, y que son las que ha venido haciendo.

Existe una gran brecha entre el “mercado de la RSE” en el que se mueven las grandes empresas y en que se mueven las de menor tamaño. Pero son estas últimas las que constituyen el mayor número de empresas, más del 99% en América Latina, si incluimos las microempresas y más del 60% si solo incluimos las PYMES, aún cuando su contribución a la actividad económica y el empleo sean menores. Las grandes empresas son las que tienen mayor impacto y en las que cualquier progreso que hagamos en mejorar sus prácticas tiene un gran efecto. Una PYME no podría haber causado el derrame de petróleo en el Golfo de México.

No obstante, son las PYMES las que suelen emplear personal menos capacitado y las que contribuyen más a la cohesión social. Y lo que son prácticas responsables en las grandes empresas pueden carecer de interés para las PYMES. A estas les preocupa relativamente menos el tema del cambio climático o los reportes de sostenibilidad, pero sí los temas de relaciones con la comunidad o condiciones de empleo entre otras. De allí la importancia de incorporar este colectivo en la discusión, en la investigación y en la promoción de las prácticas responsables. Y aquí está una de las mayores confusiones en el futuro de la RSE: hablar de grandes empresas y pensar que con ello cubrimos a todas las empresas. Hay un gran déficit de realismo.

Esta brecha entre el discurso, la atención y las prácticas de las grandes empresas y el inmenso número de pequeñas y medianas empresas se continuará abriendo, en detrimento del progreso en estas últimas. De la misma manera se seguirá abriendo la brecha entre las prácticas en las empresas en países desarrollados, que acaparan toda la atención tanto de las instituciones que se preocupan de ello, como de los consumidores, y las de los países en desarrollo, salvo las multinacionales de estos países o filiales de multinacionales extranjeras.

Por su propio bien la sociedad, de la misma manera que promueve la atención a los grupos en desventaja, debe preocuparse de este grupo en desventaja: las pequeñas y medianas empresas y las empresas en los países en desarrollo. El mundo académico y las instituciones internacionales deben promover las prácticas responsables en este colectivo, aun cuando la investigación y la recopilación de información y el acceso sea más difícil que el de las grandes empresas en países desarrollados. La RSE tiene un papel fundamental para contribuir a cerrar la brecha en el desarrollo económico y social, y para ello se requiere atención al gran colectivo de empresas desatendido.

## **LÍNEA VARIABLE ENTRE OBLIGATORIEDAD Y VOLUNTARIEDAD**

Pero el futuro de la RSE es también incierto porque, se quiera o no, las prácticas responsables son muy sensibles a las crisis y la más reciente, cierta y lamentablemente, no será la última. Cuando se puede poner la excusa de la supervivencia –primera responsabilidad de la empresa– se pueden violar principios que se consideraban básicos. Se pueden rebajar sueldos de los empleados, hacer despidos masivos, liberalizar las regulaciones sobre emisiones de gases de efecto invernadero, eliminar actividades de inversión social, entre otras; algunas justificadas, otras para aprovechar la coyuntura favorable para hacer menos. La RSE ha retrocedido algunos pasos y su futuro es incierto, no en las grandes empresas que han hecho un compromiso público, las más grandes que cotizan en bolsa, pero sí en la gran mayoría del resto de las empresas.

Otro tema de incertidumbre es el compromiso de las empresas con las prácticas responsables. La reciente crisis ha puesto este compromiso a prueba y está llevando a muchas empresas a evaluar la rentabilidad de corto plazo de sus prácticas. Las estrategias empresariales pueden pasar a ser determinadas más por el impacto mediático que por el impacto real. Un grupo de empresarios comentaba: “este año tenemos que ganar un par de premios para poderlos reportar en el informe de sostenibilidad del año que viene. Miremos los criterios de los premios a ver que tenemos que hacer para poder ganarlos”. No decían “debemos mejorar nuestras relaciones con la comunidad o introducir un producto más responsable”. El medio resulta ser el fin.

Todo esto traerá más tendencias a regular, en la medida que las empresas dejen de llevar a cabo algunas actividades para ahorrar, en la medida que el Estado requiera más respuestas ante los problemas que él no puede cubrir, en la medida que se presenten “accidentes” y se descubran irresponsabilidades, la sociedad demandará más regulaciones y el Estado se verá obligado a ello.

*La línea que separa lo obligatorio de lo voluntario, el cumplimiento de las regulaciones del comportamiento responsable voluntario, es una línea variable que depende de la empresa y de las circunstancias en que opera*<sup>13</sup>. En zonas deprimidas de un país, una empresa puede considerar que es su responsabilidad dotar de agua a poblaciones en desventaja, o apoyar a las escuelas con el objeto de tener acceso a mano de obra saludable y educada. Pero esto no lo haría la misma empresa operando en una capital europea. Lo que es responsabilidad de la empresa es variable, la línea que divide lo obligatorio de lo opcional es variable, la línea que divide la filantropía de la responsabilidad es variable<sup>14</sup>. Depende del contexto y del momento en que opera, depende del desarrollo institucional del país. A medida que se van desarrollando, los países van ampliando la protección de la población y del medio ambiente y cosas que antes se consideraban aceptables (fumar en espacios cerrados, el uso de algunos insecticidas, la venta de productos nocivos para la salud, por ejemplo) ahora se consideran inaceptables. Han progresado la protección ambiental y la protección de los derechos humanos y esta tendencia continuará.

Pero hay que notar que son muchas las empresas que se aprovechan de estas líneas variables y la ponen donde quieren y no donde deben, o hacen “compensaciones” por su falta de responsabilidad o por sus irresponsabilidades. Hay empresas que no pueden o no quieren ser responsables y a cambio hacen filantropía o inversión social para enmascarar otras deficiencias. Se hacen donaciones a colegios, pero las condiciones laborales dejan mucho que desear. Se patrocinan deportes en la comunidad, pero se contamina el medio ambiente. Se patrocina la orquesta juvenil pero los productos son deficientes. Algunas empresas protegen las reservas natu-

---

13. Ver el artículo “La RSE es la RSE y sus circunstancias” en [www.cumpetere.blogspot.com](http://www.cumpetere.blogspot.com)

14. Estos temas se cubren en más detalle en los Capítulos 19 y 21.

rales, pero incrementan sus emisiones de gases de efecto invernadero; tienen programas de becas, pero despiden a empleados, a veces con poca causa. No es cuestión de pecar y después ir de peregrinación en compensación.

Ante las lecciones que nos ha dejado la crisis es de suponer que en muchos países la línea que separa lo obligatorio de lo voluntario se vaya moviendo hacia lo obligatorio, de la misma forma que lo ha ido haciendo a medida que los países se desarrollan y se van perfeccionando las leyes y las instituciones de supervisión y control.

## SIETE TENDENCIAS

En la discusión que sigue tenemos que reiterar lo difícil que es generalizar en cuanto al desarrollo y evolución de la RSE. Aunque es obvio, es importante puntualizar las inmensas diferencias entre empresas multinacionales, que cotizan en bolsa, y las pequeñas y medianas empresas. Entre las empresas con internacionalización de aquellas que operan en el mercado doméstico, de aquellas que operan en mercados desarrollados de aquellas que operan en zonas de relativamente bajo desarrollo. No obstante estas importantes diferencias, podemos apreciar algunas tendencias para la evolución de la RSE en el futuro no muy lejano.

En base a la discusión precedente, proponemos siete tendencias para las prácticas responsables:

- Evolución de la función de RSE dentro de la empresa
- Indiferencia de los grupos de interés
- Mayor regulación
- Exigencia de impactos medibles de la RSE
- Progreso a velocidades variables
- Variación en las modalidades de transparencia y reporte
- Intensificación de alianzas

**Evolución de la función de RSE dentro de la empresa:** La gestión de la función de RSE dentro de la empresa es muy diversa y depende de las circunstancias de la empresa y de la etapa o desarrollo relativo en la que se encuentre. Sin embargo, la crisis ha realzado la importancia estratégica de

las prácticas responsables y, por ende, está acelerando la tendencia a la ampliación del interés dentro de la empresa a más actividades y a la elevación de la preocupación a los niveles más altos dentro de la gerencia. Se está desarrollando un mayor entendimiento sobre la diferencia entre filantropía, estratégica o no, inversión social, y las prácticas responsables que mejoran la competitividad de la empresa. La presentación de REPSOL citada anteriormente es muy ilustrativa de esto.

**Indiferencia de los grupos de interés:** Lamentablemente continuará la indiferencia de los grupos de interés, en parte porque la información confiable sobre las prácticas responsables de las empresas continúa siendo muy escasa y en parte porque con la crisis los grupos de interés han también cambiado sus prioridades. Esto puede llevar a que el progreso de la RSE sea menor que el que la sociedad necesita y que este progreso vaya a varias velocidades como comentaremos más adelante.

**Mayor regulación:** En el futuro inmediato es de esperar una intensificación de las regulaciones, en parte porque la crisis fue causada por irresponsabilidades, en parte porque la información sobre regulaciones fluye rápidamente entre países, pero en parte también por el mismo desarrollo económico, que aumenta la complejidad de las actividades, métodos de producción, localización de la producción, tipos de productos y servicios que las empresas producen, que conlleva a la necesidad de mayores controles. Los avances tecnológicos también permiten mejorar en la medición del impacto de las actividades de las empresas y sus productos y con ello el diseño y supervisión de regulaciones más efectivas. En los países en desarrollo, a medida que avanzan, ven que existen regulaciones en países más desarrollados que han hecho una contribución a la seguridad de los productos y servicios que deben adoptar.

**Exigencia de impactos medibles de la RSE:** Así como la crisis ha contribuido a la diferenciación entre inversión social y prácticas responsables competitivas y a restricciones presupuestarias, es de esperar que se exija un nexo más identificable entre las erogaciones y el impacto sobre los beneficios de la empresa. Ello no quiere decir que todas las erogaciones (gas-

tos e inversiones) deban ser justificadas financieramente, pero si quiere decir que esa será la tendencia general. Para algunas empresas a mayor velocidad que otras, aunque continuará habiendo erogaciones filantrópicas y de inversión social (con beneficios menos tangibles y a más largo plazo), pero en menor proporción.

**Progreso a velocidades variables:** Y el progreso de la RSE será a velocidades muy diferentes entre los diferentes tipos de empresas y los diferentes países, dependiendo de su grado de desarrollo. No sería de sorprender que la brecha en las prácticas responsables entre pequeñas y grandes empresas y entre países desarrollados y los países en desarrollo se abriera mucho más.

**Variación en las modalidades de transparencia y reporte:** También es de esperar que cambien las modalidades de reporte y de información sobre las prácticas responsables. En años recientes se consideraba un gran logro la producción de un informe de sostenibilidad y, de ser posible, preparado de acuerdo a principios internacionales. Sin embargo, todavía son muy pocas las empresas que los elaboran, especialmente en los países de habla hispana de América Latina (no llegan a 100 empresas). Aun antes de haber completado una etapa, algunas grandes multinacionales ya parecen haberse cansado de ello y hablan de preparar información selectiva para cada grupo de interés y dejar de preparar el informe tradicional, tratando de buscar mejorar la efectividad de la información, de sacarle rendimiento. En las empresas de menor tamaño y en países de menor desarrollo relativo, se intensificará la preparación de informes, ya sean totales ya sean parciales. En todos los casos, se intensificará la comunicación electrónica y el uso de redes sociales. Pero aún así, pasará mucho tiempo antes de que los consumidores tengan información oportuna y confiable para guiar sus decisiones de compra.

**Intensificación de alianzas:** La crisis también ha mostrado a muchas empresas la necesidad de mejorar la efectividad de sus recursos, para lo cual se hace necesario entrar en alianzas. Entre empresas para aumentar los recursos disponibles, entre empresas y el sector público para potenciar el impacto de sus acciones, sobre todo en inversión social y entre empresas

y organizaciones de la sociedad civil para identificar y ejecutar intervenciones que sean más efectivas. Hay que aprovechar las ventajas comparativas de cada sector.

Sin pretender ser exhaustivo y aun a riesgo de generalizaciones que tendrán múltiples excepciones, estas son algunas de las tendencias que la crisis reciente realzará.

## COMENTARIOS FINALES

**A** modo de resumen, trataremos de responder la pregunta ¿dónde está el futuro de la RSE?: en la expansión de las prácticas responsables en las grandes empresas y la concientización de las no tan grandes. ¿Cómo?: con el desarrollo de los impulsores de las prácticas responsables:

- Políticas públicas
- Sociedad Civil
- Consumidores
- Medios de Comunicación
- Mercados Financieros
- Competencia
- Empleados y Directivos

–Si las políticas públicas no se preocupan de promover prácticas responsables, si las leyes y regulaciones son deficientes y/o las instituciones de supervisión de su aplicación son débiles, las empresas tendrán menos incentivos para ser responsables.

–Si la sociedad civil está poco desarrollada, o es relativamente indiferente a esas prácticas responsables, la empresa sentirá pocas presiones.

–Si los consumidores no disponen de información sobre las prácticas responsables o, aun teniéndola, no la utilizan en sus decisiones de compra (lo cual es muy probable) la empresa verá pocas recompensas o castigos en ese sentido.

–Si los medios de comunicación se preocupan poco de informar sobre las prácticas irresponsables de las empresas y sólo informan sobre sus clientes a cambio de ingresos por publicidad, no serán un factor de creación de opinión ni de presión hacia la empresa.

–Si los mercados financieros no incorporan los riesgos de las prácticas irresponsables en sus decisiones y no recompensan a las empresas responsables con mejores precios y menores costos, estas tendrán pocos incentivos.

–Si la empresa no está expuesta a competencia nacional o internacional, las prácticas responsables no serán un factor de competitividad, perdiendo uno de los incentivos empresariales básicos.

–Si la dirección de la empresa o sus empleados no se preocupan por promover la responsabilidad en la empresa difícilmente se adoptarán prácticas responsables.

Lamentablemente estos impulsores están relativamente poco desarrollados en muchos países de América Latina y algunos de ellos también en España.

Y si los actores no actúan, las empresas no reaccionan y pueden llegar a ser menos responsables, especialmente en situaciones de crisis. Ello puede llevar a un círculo vicioso que se necesita revertir y convertir en un círculo virtuoso que afecte a la competitividad de la empresa. Solo las prácticas responsables que muestran efectos competitivos son sostenibles en el largo plazo y ello es tarea de los grupos de interés.

Todo esto con el fin de hacer las prácticas responsables parte integral de la gestión de la empresa, que no sea nada especial, que no sean actividades de un pequeño grupo de activistas. En este sentido podemos recordar las palabras de Ortega y Gasset que decía, refiriéndose a la ética individual<sup>15</sup>:

*“Me incomoda mucho esa palabra –la palabra ética o la palabra moral– cuando se utiliza como si fuera un aditamento que se añade al ser de una persona. Como si se le añadiera un sombrero o algo que no le hace falta a uno y se lo pone un buen día sí, y otro día, no. Porque la moral no es algo que se añade, la ética no es algo que se añade, sino esa persona, o esa actividad en su pleno quicio y eficacia vital.”*

---

15. Citadas por la profesora Adela Cortina en su intervención en la III Conferencia.

La crisis reciente destacó la imperiosa necesidad de que los gobiernos, las empresas y la sociedad trabajen juntos, que armonicen sus objetivos. Puso de manifiesto que ninguna de las partes, trabajando sola, puede prosperar al nivel que lo requiere la sociedad. Y el denominador común de estas alianzas para el progreso económico y social está en la responsabilidad.

Pero para hacerlo necesitamos tener presente siempre el balance entre la regulación necesaria y la libertad que requieren las empresas para poder desarrollar la creatividad e innovación necesarias para el mejoramiento de la calidad de vida. Hay que recordar que los objetivos de los gobiernos, de las empresas y de la sociedad civil no siempre coinciden. Es oportuno recordar las palabras de Carlos Solchaga en la sesión de clausura de la III Conferencia:

*“Pero en todo caso, lo que sí que es verdad es que los seres humanos, y nuestras sociedades, van a querer de alguna manera compatibilizar lo que es un sistema económico de producción y distribución de bienes y servicios eficientes —y al ser eficiente ya tiene un componente moral porque significa que produce el mayor número de bienes al precio más barato, y por tanto más asequible a un número mayor de personas— con un sistema en el cual las consideraciones de la responsabilidad colectiva, de la responsabilidad social, de lo que se está viendo, de los impactos, economías y des-economías externas, que a veces se producen como consecuencia de las acciones del equipo, del sistema de producción y de distribución, puedan de algún modo, minimizarse, puedan de algún modo, humanizarse y puedan de esta manera contribuir a hacer una convivencia más consistente, más duradera, más satisfactoria para todos.”*

Necesitamos todos trabajar en esto, la responsabilidad de la empresa ante la sociedad es responsabilidad de todos.



**FUNDACIÓN CAROLINA**

Calle General Rodrigo, 6 - 4º. Edificio Germania  
28003 Madrid. España  
[www.fundacioncarolina.es](http://www.fundacioncarolina.es)



Los días 20 y 21 de octubre de 2009 se celebró en la ciudad de México la III Conferencia Internacional de Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), organizada por las Fundaciones Carolina de España y México con el apoyo de la Fundación Euroamérica. En la Conferencia se abordaron las últimas tendencias en la RSE en Iberoamérica con especial énfasis en el papel de la RSE en la crisis “de responsabilidad” que originó la crisis económica y financiera, la importancia de las políticas públicas que promueven el avance en la materia, el papel de los medios de comunicación y su particular responsabilidad, así como algunas perspectivas de futuro. Antonio Vives, director de la Conferencia, recoge en esta publicación las reflexiones que surgieron en las distintas intervenciones y ponencias.

