



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

28 de septiembre 2011 / MADRID

INAUGURACIÓN



De izda. a dcha.: Clara Bazán, directora de RSC de Mapfre; Antonio Garrigues Walker, presidente de Garrigues, y Rosa del Río, directora de EL NUEVO LUNES.

Antonio Garrigues Walker, presidente de Garrigues

“El origen de la crisis está en un déficit de valores morales”

A las personas, a las empresas y a las instituciones no se las valora en épocas fáciles sino en las difíciles porque es cuando dan su talla. Así comenzó Antonio Garrigues Walker su conferencia de inauguración en las jornadas sobre la responsabilidad social en las empresas multinacionales, organizadas por El Nuevo Lunes y Mapfre. “No nos podemos enfrentar a una época difícil con miedo o victimismo; las personas, sobre todo las que estamos en este ambiente, no debemos dramatizar ni hacer ejercicios de catastrofismo; esa no es nuestra tarea. Realmente, las épocas difíciles están hechas para que nos demostremos cuál es nuestra capacidad de reacción y de resistencia”. Tenemos que aceptar, prosiguió, que las épocas difíciles cumplen un papel en la Humanidad y que las crisis no nos pueden coger desprevenidos. “La Humanidad ha tenido épocas de crecimiento y épocas de depresión. Las ha tenido, las ha superado y las seguirá teniendo. Por lo tanto, la primera convicción íntima que todos debemos tener es que esta crisis va a ser superada porque parece que hubiera ahora la sensación global de que no va a ser así, de que vamos a tardar décadas. Yo puede garantizar que esto no es así, la Humanidad soporta las crisis un determinado tiempo y luego reacciona y las supera. Esta crisis será superada como todas las que ha habido a lo largo de las



“La primera convicción íntima que todos debemos tener es que esta crisis va a ser superada”

últimas décadas. Por lo tanto, lo que tenemos que hacer es asumir es eso como concepto positivo básico: vamos a salir seguro de esta crisis”.

Ahora, cómo hacerlo, cómo asumir las responsabilidades individual, empresarial e institucional. “Este es un tema realmente complejo y difícil. Lo primero que tenemos que asumir es que en esta época no es nada fácil pensar con claridad, que nadie se asuste por

estar confundido o estar lleno de incertidumbres. Es muy difícil pensar con claridad porque lo que está pasando en el mundo no es cualquier cosa. Además, en este momento tenemos un gran déficit que es el intelectual. El mundo intelectual no está contribuyendo ni aportando a la sociedad actual el tipo de análisis y la fuerza que necesita. Hay muchas opiniones empresariales, de economistas, de expertos y técnicos en materias económicas pero el mundo intelectual, y me refiero a filósofos, sociólogos, etc., están participando muy poco”, subrayó Garrigues Walker, que añadió que en anteriores crisis sí ha habido una participación filosófica, “siempre ha habido gente que ha querido ayudar a los demás a entender lo que estaba pasando”, y se refirió a la frase de Ortega, “ya tan manida”, lo que nos pasa es que no sabemos lo que nos pasa y eso es exactamente lo que nos pasa. “No es una frase cualquiera. Y como no asumamos eso, vamos a estar demasiado inquietos, es decir, tengamos la humildad de reconocer que en estos momentos no hay ninguna institución ni ninguna persona en el mundo que sepa lo que hay que hacer. Podemos saber un poco lo que no hay que hacer, pero no lo que hay que hacer. Que se sepa esto, porque aquí en España pareciera que algunos comentaristas en debates saben todas las soluciones y hablan con un dog-

matismo fanático realmente admirable. Yo les escucho con verdadera sorpresa”. Para el profesor Garrigues la renuncia al dogmatismo es una actitud humana muy positiva, e insistió en que la solución a la crisis económica no la conoce nadie en estos momentos.

Lecciones

¿Qué lecciones podemos sacar de la crisis tanto a nivel individual como empresarial e institucional? “Comprendo que es un ejercicio aburrido y, además, la Humanidad ha demostrado que saca poco provecho de la crisis. Cuando la estamos atravesando, todo el mundo dice que debemos aprender algo, pero después nos olvidamos. Pero Garrigues Walker se conformaría con que se sacaran dos lecciones. Una es que no se puede gastar mucho más de lo que se tiene. “Gastar un poco más es humano y normal pero mucho más no. Esta parecería una lección simple y ahora todo el mundo la acepta, pero yo les puedo asegurar que se olvi-

“Sin ética, sin solidaridad, sin sacrificio y sin cambiar radicalmente la moralidad pública y privada, no hay salida”

da con toda facilidad. Por ello, se debería empezar a crear sistemas, incluido el de reglamentación constitucionalmente o a través de leyes orgánicas la capacidad de déficit”.

La segunda lección que deberíamos sacar es que sin ética, sin solidaridad, sin sacrificio y, por tanto, sin cambiar radicalmente la moralidad pública y privada no hay salida. “Sin ética no hay sostenibilidad, sin valores morales no hay sostenibilidad. Y no es que sea una

cosa bella, ni una lección moral, es que sin eso no hay futuro. Esto se ha puesto de manifiesto ahora, porque el origen de la crisis es ético y de déficit de valores morales. Ese déficit es el que estamos pagando ahora y esto es lo que tenemos que entender, todos tenemos que recomponer nuestro componente ético. Es algo que tiene que ver con la responsabilidad social pero que no es lo mismo; la ética está por encima de la responsabilidad social, que es una obligación moral, institucional, y consiste en hacer lo que hay que hacer y en no hacer lo que no hay que hacer”.

Transparencia

Habló también de la transparencia, un aspecto que afecta sobre todo a las empresas internacionales. Antonio Garrigues Walker fundó hace tiempo en España el capítulo de una entidad que se llama Transparencia Internacional que valora la percepción de la corrupción en los distintos países del mundo. “Lo primero que tiene que hacer la empresa multinacional es valorar cuál puede ser su comportamiento en aquellos países que están dominados por la corrupción, pongamos el caso de Rusia y de Brasil donde la corrupción está en aumento, y también de China. Todos los años presentamos un índice de cuán corruptos están los países”. ¿Es creciente la corrupción? “No está disminuyendo, está creciendo de una manera alarmante, es un problema ético serio y para una empresa multinacional es decisivo; una empresa multinacional que se deja subyugar por la corrupción, que corrompe a funcionarios extranjeros, que hace lo que hacen los locales, evadir impuestos o comportarse de una manera inmoral o tolerar el trabajo de menores..., acabará teniendo un gran problema”.

“RSE: política global y aplicación local como creación de valor empresarial. El Gobierno Corporativo en un entorno universal”



De izda. a dcha.: Gerardo Manso, vicesecretario general del Consejo de Administración de Sacyr; Mónica López Monis, secretaria general y del Consejo de Administración de Banesto; Juan Alfaro, secretario general del Club de Excelencia en Sostenibilidad y director del PSD en Responsabilidad Corporativa del IE Business School, y Manuel García Cobaleda, secretario general y del Consejo de Administración de Gas Natural.

Gerardo Manso, vicesecretario general del Consejo de Administración de Sacyr

“Como gestores de intereses ajenos, debemos ser realistas y pragmáticos”

Gerardo Manso comenzó su intervención afirmando que quizás hay una tendencia a buscar mundos idealizados por una razón obvia, “estamos hablando de derechos humanos y de una serie de circunstancias que tienden a mejorar la calidad de vida y la dignidad de las personas. Yo participo en cierta medida de esta idealización en la medida en que sirva para marcarnos objetivos pero siempre que sean realistas. Somos gestores de intereses ajenos y, por tanto, debemos mantener posiciones realistas y pragmáticas, al mismo tiempo que actitudes ilusionadas y con objetivos ambiciosos. Como decía el profesor Garrigues, la superación de la crisis tiene un componente ético importante y, desde luego, si las empresas y los ejecutivos no ponemos algo de nuestra parte nos estancaremos”.

Lo cierto, dijo, es que para las multinacionales el mundo empresarial está cambiando, al menos en Occidente; también está creciendo el mapa de la corrupción. “En Occidente se están produciendo cambios notables para las empresas multinacionales, debido sobre todo a dos grandes puntos. Uno es la necesidad de muchas empresas de salir fuera y de encontrarse con mercados que ofrecen muchas oportunidades pero que también las someten a una presión enorme porque hay una competencia mucho mayor de la que estábamos habituados. Y, de otra parte, la aparición de los grupos de interés, algo que en Occidente tiene mucha importancia. Son entidades que cada vez tienen más peso y sus percepciones de nuestras empresas tienen una influencia directa en nuestra capacidad de crecimiento. Entonces, las empresas que sean capaces de adecuarse a estas novedades ten-



“Los grupos de interés ejercen presión, por ejemplo, vía petición de documentación en materia de transparencia”

drán posibilidades de éxito no solo en España sino también fuera”.

Manso afirmó que cada compañía multinacional debe saber lugar cuál es su concepción de la responsabilidad empresarial y marcar los objetivos de las personas y entidades a los que dirigen su actividad. En primer lugar, puso de manifiesto que el concepto de responsabilidad social ha evolucionado en los últimos años de una forma clara. “Una actividad que estaba encaminada especialmente a producir efectos sobre la imagen pública de la empresa y para ello se fomentaban acciones de patrocinio y de acción social debido a la presión de los grupos de interés, se ha ido ampliando. Cada vez se han ido incluyendo en la RSC más aspectos como el medioambiental, gobierno corporativo, corrupción, etc., de forma que hoy el con-

cepto de RSC es mucho más amplio que el de responsabilidad social; podemos hablar de responsabilidad empresarial porque abarca realmente a todos los ámbitos de la actividad de la empresa”.

Impacto

La importancia de este concepto amplio de responsabilidad empresarial está teniendo un impacto real en las multinacionales. “En Sacyr Vallehermoso se manifiesta en la definición de nuestros objetivos”. Ahondado en las áreas que, al menos esta compañía, considera que debe incluir en la actividad de responsabilidad empresarial, Gerardo Manso hizo una clasificación, “por supuesto, subjetiva, pero que podemos comprender fácilmente. Realizamos acciones que van dirigidas a los mercados porque entendemos que la opinión pública nos pide que nos comportemos en el mercado con transparencia y con lealtad al mercado y al consumidor. Y esto nos lleva a realizar acciones concretas en materia de gobierno corporativo, transparencia, etc.”. También dirigen parte de sus acciones al producto. “Tenemos que cuidar su calidad y vigilar su riesgo tanto en la producción y transporte como en la distribución. Realizamos un importante bloque de acciones con impacto en las personas, dirigidas al respeto de los derechos humanos, su formación, la conciliación de la vida familiar con la laboral, la protección de sus datos personales, entre otros objetivos”.

Otro gran bloque de actividades está dirigido a la sociedad. “Hablamos de políticas de tipo social, medioambiental y, en general, de políticas tendentes a la limitación de nuestra actividad económica de forma que no sea cauce para acciones delictivas, en concreto en

materia de blanqueo de capitales”. Este tipo de acciones, que son mucho más amplias que las meramente sociales han generado en el mercado distintos indicadores de medición, económico, medioambiental, derechos humanos etc., que están teniendo una gran acogida entre las entidades públicas y privadas que intervienen en la vida empresarial, aseguró Manso. Por lo tanto, “podemos decir que esto es una realidad implantada que tiene la virtualidad de que compagina aspectos éticos con el desarrollo económico. Es fácil acreditar la relación directa entre responsabilidad empresarial y beneficio económico”. Estas nuevas realidades obligan a las multinacionales, “la nuestra lo ha hecho”, a redefinir objetivos empresariales, a matizarlos, a moderarlos y a adecuarlos mejor a los nuevos estándares éticos y de derechos civiles. También a realizar labores de formación, emisión de circulares, tendentes a la interiorización por parte de todos sus ejecutivos y empleados de la importancia de estas materias. “Creemos que sin esta interiorización, esta asunción volunta-

“Debemos vigilar que el impacto en los países donde estamos sea positivo, nunca negativo, esto puede suponer la pérdida de negocio”

“Cada multinacional debe saber cuál es su concepción de la responsabilidad empresarial y marcar sus objetivos”

ria de la importancia de la responsabilidad empresarial es imposible aplicarlas de una forma eficiente”.

Para realizar esta labor, la compañía cuenta con distintas herramientas como, por ejemplo, la Guía de prácticas recomendables de las multinacionales en materia de Derechos Humanos de Naciones Unidas o el Libro Verde de la Comisión Europea en materia de gobierno corporativo. “Es bueno seguir las porque marcan objetivos y

grandes orientaciones para impulsar nuestro desarrollo en esta materia de gobierno corporativo, entendido no solo como el contenido del buen gobierno corporativo aprobado por la CNMV sino en un contexto más amplio que abarca todas las actividades empresariales, no solo de las empresas cotizadas, para las que es una herramienta esencial, también nos lo exigen los analistas e inversores nacionales y extranjeros, especialmente sensibilizados en esta materia. Ello nos obliga a generar programas concretos de cumplimiento normativo y de transparencia”. Estos programas, que deben estar complementados con sistemas de control eficientes, sirven para detectar cuando un proyecto o un negocio puede estar saliéndose de las pautas recomendables. También está complementado con un importante plan de formación anual, progresivo y permanente. “Creo que esto es básico para poder aspirar a implementar una gran empresa en un sistema de responsabilidad empresarial eficiente”. Asimismo, Gerardo Manso resaltó que las certificaciones e índices bursátiles de sostenibilidad son una buena referencia a tener en cuenta por cualquier empresa.

Cientes

Según Manso, los grupos de interés ejercen una presión importante para las grandes empresas, por ejemplo, vía petición de documentación en materia de transparencia. “La gran mayoría de los fondos de inversión y pensiones extranjeros nos piden auténticos dossiers y justificaciones documentales sobre cómo gestionamos la transparencia y, en concreto, sobre anticorrupción. Hay gobiernos que incluso tienen guías de obligado cumplimiento para evitar la contratación con empresas que no reúnan estos requisitos”.

Las multinacionales se mueven en un entorno internacional, actúan en países generalmente en vías de desarrollo que tienen una concepción de los derechos civiles bastante distante de la nuestra, puntualizó. “Esto implica que tenemos que ser conscientes de que nuestras delegaciones están en contacto con usos y costumbres

Viene de página II

que pueden ser muy distintos a los nuestros y, a veces, deficientes desde el punto de vista de los derechos civiles. Nuestra obligación es tener unos sistemas de vigilancia para evitar una contaminación negativa de nuestros equipos”.

Además, las multinacionales, continuó Manso, deben ser también conscientes de que producen un impacto en los países en los que están. “Tenemos que vigilar que ese impacto sea positivo, nunca negativo, pues esto puede suponer la pérdida de negocio, no solo para nosotros sino también para el resto de las empresas occidentales. Evidentemente, nos tenemos que adaptar al terreno porque, de no ser así, no podríamos operar en ningún país. Esto implica asunción de situaciones difíciles”. El ejecutivo de Sacyr Vallehermoso puso el ejemplo de Arabia Saudí, donde, a la hora de firmar un contrato, la empresa debe saber que la resolución no amistosa de un contrato no se puede dirimir en una corte judicial neutral, sino en una corte de clérigos que no necesariamente tienen formación jurídica. “Todo esto hay que evaluarlo y tomar las medidas adecuadas”.

Gerardo Manso subrayó que “esto se complica un poco si tenemos en cuenta que, además de adecuarnos al terreno, tenemos que tener la capacidad de implementar en todo el mundo criterios en materia de derechos civiles, humanos y medioambientales. Y esto no siempre es fácil. En principio consideramos que los derechos humanos son iguales en todos los países, son los mismos. No podemos considerarnos una empresa ética en España y negarnos a contratar a menores y después ir a la India y contratar niños; no podemos presumir en España de que tenemos un gran sistema de prevención de blanqueo de capitales y luego ir a México y tolerar conductas vinculadas con el blanqueo de dinero vinculado al narcotráfico. Sin embargo, siempre nos vamos a encontrar con situaciones difíciles”.

Organización

Sacyr Vallehermoso se ha organizado de una forma una tanto peculiar, aseguró Manso. “No tenemos un departamento de responsabilidad empresarial, pero sí tenemos una persona responsable de la materia que depende del director general Financiero, es una malicia que tuvimos pero que está teniendo buenos resultados puesto que unos años después de implementar este sistema toda la organización financiera de nuestro grupo comprende perfectamente la importancia que tiene la implementación de programas de responsabilidad social y empresarial para sus políticas de financiación”.

Manso señaló que la persona encargada de responsabilidad empresarial es de alto nivel, es un gran profesional, tiene competencias muy concretas y cuenta con un equipo de 16 personas, generalmente altos directivos de todas las áreas de negocio y de los departamentos corporativos del grupo. “Esto está generando una gran cercanía e inmediatez de las decisiones de este grupo y nos está permitiendo obtener grandes resultados en muy pocos años”, puntualizó. “Cada año avanzamos en las distintas encuestas de calidad. Estamos subiendo cada año dos o tres puestos y tenemos actualmente un programa muy ambicioso que nos colocará en muy poco tiempo en la cabeza del sector”. También dijo que este sistema que en Sacyr ha funcionado, “puede que no funcione en otras empresas”, concluyó.

Mónica López Monis, secretaria general y del Consejo de Administración de Banesto

“El gobierno corporativo es una de las bases del desarrollo de la RSC”

La intervención de Mónica López Monis estuvo centrada en la estrategia de gobierno corporativo en la gran empresa. “El gobierno corporativo se concibe como uno de los grandes e importantes campos en el desarrollo de la responsabilidad social de la empresa”. Lo que se pretende, resaltó, es fortalecer los sistemas de control en el seno de las compañías para salvaguardar los intereses de los accionistas, los inversores y los mercados, en general; en el caso de sociedades cotizadas, empleados, proveedores, clientes y el resto de los miembros de la comunidad en que opera la empresa.

Lo primero que reseñó fueron las razones del nacimiento del gobierno corporativo como campo importante del desarrollo de la responsabilidad social de las empresas ligado con la idea de transparencia. “La primera razón del nacimiento del gobierno corporativo podríamos situarla en lo que se viene denominando como la teoría de la administración fiduciaria, lo que significa que los administradores de las sociedades, en general, y de las cotizadas, en particular, suelen ser muy pocos frente a los accionistas que pueden ser cientos de miles de personas”. Por lo tanto, la gestión que recae sobre los administradores se realiza sobre bienes de terceros que son los propietarios. El segundo motivo deriva de que los sistemas internos de control que suelen existir en las empresas, es decir, los sistemas de control por parte de la propiedad de la empresa, se han mostrado desde hace tiempo bastante poco efectivos porque, por una parte, el interés que tienen los accionistas en velar por sus intereses y controlar a los administradores suele ser escaso. “Pensemos, por ejemplo, en la famosa tesis de la apatía racional de



“Los sistemas internos de control se han demostrado ineficaces, pero también los gestores externos de supervisión”

los accionistas, que señalan todos los que estudian el desarrollo de las juntas generales de las grandes sociedades cotizadas. “Por otra parte, las facultades de administración y disposición de los recursos que de las empresas cotizadas tienen los administradores son muy poderosas. Ello determina el surgimiento de la doctrina del conflicto de intereses. Es decir, existe normalmente en las sociedades un conflicto permanente entre los intereses de los administradores y los de los accionistas y otros titulares de derechos o de expectativas sobre la sociedad, lo que se ha dado en llamar los grupos de interés, dentro de los que se incluyen los acreedores, los empleados, los proveedores, los clientes, etc.”.

Mónica López Monis dijo que, efectivamente, los sistemas internos de control se han demost-

do ineficaces, pero también los gestores externos de control y de supervisión de cómo la gestión administra los intereses de la propiedad dentro de las empresas se han mostrado ineficaces. “Pensemos, por ejemplo, en el control que puede ejercer la administración institucional que supervisa a las entidades cotizadas, la CNMV, o las entidades supervisoras de las entidades financieras. Este control se ha mostrado insuficiente. Por otra parte, el control que tradicionalmente se venía ejerciendo a través de las normas contables y los vigilantes de la aplicación de estas normas contables, básicamente los auditores externos, también con el paso de los años ha devenido claramente insuficiente, porque existe una capacidad de alejar la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de las sociedades mediante sofisticados artificios basados en una aplicación laxa de las normas de contabilidad”.

Gobierno corporativo

Por ello, resaltó, surge el gobierno corporativo como uno de los principales elementos dentro de la responsabilidad social de la empresa. Y remontó los orígenes del gobierno corporativo en una obra que se publicó en 1932, *The Modern corporation and private property*, que tuvo una segunda edición en 1967. Esta obra se escribió en plena crisis de los años 30 y describe de manera muy clara cómo existía un pequeño grupo de familias en Estados Unidos, básicamente los Morgan y los Rockefeller, los cuales controlaban la gran mayoría de las empresas estadounidenses, pero las controlaban como gestores, es decir, sin necesidad de tener la propiedad de las empresas. “Esta situación daba lugar a una cierta falta de control de los gestores por parte de los accionistas

y al riesgo de que estos gestores pusieran sus intereses personales por encima del conjunto de los intereses de los accionistas a los que representaban. Para solucionar este conflicto, esta obra proponía establecer una serie de recomendaciones de gobierno corporativo como una técnica en la que se buscaba alinear los intereses de los gestores con los de los accionistas”.

Después de este libro, los siguientes pasos en materia de gobierno corporativo los situó como antecedente más próximo en el año 1992 en que se publica el informe Cadbury. “Ian Cadbury presidió una comisión de expertos que había sido creada por el equivalente del ICAD en Londres y la Bolsa de Londres con la finalidad de elaborar un documento que contuviera criterios que reforzaran los sistemas de elaboración de la información financiera de las sociedades cotizadas y su difusión. Fruto del espíritu anglosajón de este informe, se limitaba

“El control a través de las normas contables y los vigilantes de su aplicación, también con el paso de los años han devenido claramente insuficientes”

“En España, el inicio de la aplicación de las técnicas de gobierno corporativo se produjo con bastante retraso”

simplemente a hacer una serie de recomendaciones, lo que se llama buenas prácticas, dedicando gran parte de su contenido a reflexiones de un marcado carácter ético y moral. El informe contiene numerosas alusiones a cuáles son los atributos de orden moral que debían reunir los administradores de las sociedades cotizadas, tales como la transparencia, la integridad, la ética, la confianza o la franqueza. Además, hay

Pasa a página IV



El público siguió atentamente las intervenciones de los ponentes.

Viene de página III

que tener en cuenta que este informe nace en un sistema de extracción societario como es el anglosajón donde existía una diferenciación muy acusada entre el consejero ejecutivo y el externo que, posteriormente, se trasladó también a nuestro propio ordenamiento.

En el caso español, el inicio de la aplicación de estas técnicas de gobierno corporativo se produjo con bastante retraso, resaltó. “Nuestro país se mantuvo bastante ajeno a estas tendencias hasta finales de los años 90”. Mónica López Monis refirió a los informes Olivencia y Aldama y a la posterior elaboración del llamado Informe Conthe, que vio la luz en mayo de 2006, publicado por una comisión de expertos en la que, por primera vez, había representantes de las administraciones públicas. “El llamado Informe Conthe, en honor al presidente de la CNMV entonces y presidente de esta comisión, tenía 58 recomendaciones frente a las 23 del informe Olivencia, y que son las que a día de hoy se tienen en cuenta”.

Economía sostenible

Finalmente, Mónica López Monis, puso de manifiesto la importancia de la Ley de Economía Sostenible, de 4 de marzo de 2011, “que aparte de modificar el contenido del informe anual del gobierno corporativo, establece la obligación, por primera vez, de las sociedades cotizadas de publicar un informe anual sobre política de remuneraciones, algo que prácticamente todas las empresas cotizadas venían haciendo, pero ahora se establece la obligación de hacerlo con un contenido, que estamos pendientes de saber cuál será definitivamente porque todavía no se ha publicado la orden ministerial ni tampoco la circular de la CNMV que establecerá el modelo. Pero, de momento, sabemos que las obligaciones de información en esta materia serán mucho mayores de las que había hasta ahora, y además se establece la obligatoriedad de las empresas a someter este informe a votación consultiva en el seno de la junta”, afirmó la representante en la mesa de Banesto.

Manuel García Cobaleda, secretario general y del Consejo de Administración de Gas Natural

“El deber de transparencia que se exige en España está lejos de EE UU”

El gobierno corporativo tiene mucho que ver con la RSC, comenzó afirmando Manuel García Cobaleda. “Tradicionalmente hay dos polos de conflicto, entre los dueños de la sociedad y los gestores, o la sociedad y los gestores que dicen que representan los intereses de la sociedad, pero básicamente entre los dueños y la sociedad o los gestores. El otro polo de conflicto es el que existe entre empresa y todos los demás stakeholders, empleados, proveedores, clientes y toda la gente que hay alrededor de una corporación”.

En cuanto al primer polo de conflicto, el que se da entre los dueños de una sociedad y la sociedad o los gestores de aquella sociedad que dicen hablan en nombre de la sociedad, “hay muchas normas sobre regulación de consejeros, cómo cobran esos consejeros. Vemos permanentemente casos en la prensa sobre la indemnización que recibían o no algunas personas que se han marchado de empresas. Esto es muy frecuente y cada vez va a haber más casos. La Ley de Economía Sostenible ha obligado a las empresas a someter a voto consultivo de las juntas de accionistas un informe detallado de remuneraciones. El año pasado fue más o menos voluntario porque la ley entró en vigor cuando se estaban celebrando juntas de accionistas, pero las juntas que se celebren a partir del 1 de enero de 2012 claramente tendrán que contener esa información”.

Es un área de mucho interés, resaltó: cómo en situación de crisis salen determinados números, la historia de los consejeros independientes, la representación proporcional del consejo, el deber de transparencia en general de las empresas. “Cada vez contamos más, aunque el deber de transpa-



“Muchas parcelas de la vida de todos nosotros, de los ciudadanos, están muy influidas por las grandes corporaciones”

rencia en España todavía es muy remoto respecto a lo que se exige en Estados Unidos. Nosotros nos hemos acercado una vez a Estados Unidos con la OPA sobre Endesa. Para hacer una OPA sobre una sociedad que cotizaba en la SEC en la que nosotros nos solamente ofrecíamos dinero sino también acciones, la SEC nos dijo que para que los accionistas americanos pudieran ver si aquello que ofrecíamos merecía la pena, debíamos explicarles qué era Gas Natural. Tuvimos que hacer una especie de OPV, como si fuéramos a vender nuestras acciones, donde contábamos quiénes éramos. Fue el libro más caro de nuestra historia, dos millones de euros solo en abogados para hacer aquel documento que se llama F 4. El nivel de transparencia es mucho mayor y, además, una vez que haces una cosa es muy difícil, aunque no hagas una

OPA, contar menos. Por tanto, quedas atado por ese nivel de transparencia que adoptas en un asunto coyuntural”.

Conflictos

Respecto a los conflictos de intereses entre consejeros y accionistas es un asunto que está bastante tratado, aseguró; “se hace un informe que se lleva al consejo y habitualmente allí se tienen que abstener ese socio que tiene influencia significativa en aquella votación. En las OPA, también muy claro que hay que dejar que la gente reciba ofertas, hay igualdad de trato, un nivel de transparencia, hay que quitar las limitaciones... El ámbito del gobierno corporativo está muy trillado y muy normativizado y el que no cumpla, sanción”.

El otro polo de conflicto es entre la sociedad y el resto de stakeholders. “Ya hemos visto cómo parcelas de la vida de todos nosotros, de los ciudadanos, están muy influidas por las grandes corporaciones, directamente en cómo esas grandes corporaciones se relacionan con sus clientes, cómo se relacionan con los proveedores, con los empleados... Pero también, y quizás más importante, indirectamente, las grandes corporaciones tienen un enorme ascendiente sobre los reguladores y sobre los políticos y, por tanto, sobre la legislación. Entonces, al influir sobre la legislación, influyen sobre todos los españoles”.

En definitiva, aseguró, enseguida se descubrió este segundo ámbito de conflictos, el existente entre el interés legítimo, la búsqueda del mayor beneficio de la corporación y los intereses generales. “Esto es la Responsabilidad Social Corporativa. Y esto viene desde hace mucho tiempo. García Cobaleda recordó una ley

del año 1729 en Inglaterra donde se dirimió que para crear una corporación o bien se necesitaba una autorización del Parlamento o del rey. Esto tenía también una razón política porque se entendía que aquellas corporaciones podían ser fuente de oposición y de liberalismo.

“Pero merece la pena que recordemos hoy algo que ya existía hace 300 años. En 1711 el Tesoro decidió constituir una sociedad, que no estaba muy claro si era pública o privada. Su objetivo era mitigar el grave endeudamiento público de la Corona inglesa, que tenía una deuda excesiva de 10 millones de libras, a muy corto plazo, vencimientos de meses o un año y a tipos de interés muy altos. Un problema que nos suena hoy. Y lo que se les ocurrió fue crear una sociedad donde ofrecía a los obligacionistas cambiar su deuda por acciones de la nueva sociedad. Esta sociedad sería la que prestaría los 10 millones de libras al gobierno inglés pero con un tipo de interés más bajo y a mucho más largo plazo. El aliciente para que la gente entrara en esa sociedad era un derecho de exclusividad para llevar mercancía entre el Reino Unido y Sudamérica”.

En aquel momento el gobierno inglés todavía no podía hacerlo pero pensaba que lo conseguiría porque en el Tratado de Utrecht conseguiría del Gobierno español ese derecho, enviar cierto número de barcos a hacer trading. Entonces, “daban esa exclusividad y con eso se pensaba que ganarían un dinero extra sobre el menor interés que obtendrían los accionistas”. Aquello salió bien; “tan bien salió que en 1717 se hizo un aumento de capital social que atrajo otros 37 millones de libras. Esto generó que subieran mucho estas acciones y para evitar que se constituyeran más sociedades, apareció esta bubble up de 1719 que provocó el efecto contrario, las compañías que ya existían subieron más de precio”. A principios de 1720 cotizaba cada acción a unas 100 libras, en agosto llegaron a cotizar a más de 1.000 libras y a final de año cayeron otra vez a 100 libras. “¿Qué prácticas utilizaron? Crearon las stock options, le daban acciones a políticos y a miembros de la aristocracia, pero no se las entregaban, sino que les reconocían un derecho a comprar a precio de hoy pero con un compromiso de recompra al precio que tuviera al cabo de 2-3 meses y, simplemente, liquidaban por diferencia”.

¿Qué ventaja tiene eso? “Pues las mismas que se pueden apreciar hoy: les exigían que pudieran dar su nombre públicamente, lo mismo que ahora, por ejemplo, un deportista famoso anuncia las maravillas de un coche que utiliza; el mismo efecto arrastre tenía entonces sobre gente normal; y, en segundo lugar, la propia compañía daba préstamos a los accionistas para que compraran más acciones y subiera más la cotización y hacían circular rumores sobre las grandes expectativas sobre barcos que podrían mandar en función del Tratado de Utrecht o cualquier cosa. Todo muy parecido a ahora. Y dio lugar a una burbuja. Lo cierto es que solo hubo un viaje en 1717 de 500 toneladas. Hubo una crisis, la sociedad no llegó a quebrar, sencillamente bajó su cotización pero sí quebró otra mucha gente. Y no solamente los accionistas que perdieron mucho dinero sino los bancos que habían prestado dinero a esos accionistas para invertir ahí”. En lo úni-

Pasa a página V



Aspecto que presentaba la sala durante la celebración de las jornadas.

Viene de página IV

co que tuvo éxito, y aquí emparenta con la RSC, es en que lo que consiguió de los españoles en función del Tratado de Utrech fue lo que se llama el derecho de asiento, el derecho a mandar a América esclavos. Consiguieron mandar 34.000 esclavos de los que llegaron 30.000, se quedaron en el camino 4.000.

Vinculación

¿Por qué están vinculados hoy gobierno corporativo y RSC? “Yo creo que hay un ámbito que nos está uniendo mucho que es el derecho penal, lo más potente del derecho, la última ratio y la más eficaz. Se explica muy bien. Si haces algo mal, cuando te vas a casa o cuando te jubilas es una mochila que te llevas puesta. Esto afecta a la gente mucho más que las remuneraciones, la mochila penal es gravísima”.

¿Por qué están unidos gobierno corporativo, RSC y derecho penal? “A través de los códigos de conducta; esos códigos no vinculantes que aprobamos con tanta alegría de cara a la galería crean esta vinculación en dos sentidos, uno negativo y otro positivo. En el negativo porque cuando un juez cuando tiene que juzgar una conducta, sobre todo en el caso de los delitos de imprudencia, el elemento más difícil de saber es cuál es el grado de diligencia que era exigible, que no

habiendo sido cumplido determina la responsabilidad penal”. Si hay un código de conducta aprobado por la compañía, recoge cuál era el grado razonablemente exigible. “Y como no haya cumplido ese grado que la propia compañía establece como razonable estás muy cerca de la condena”. En segundo lugar, otro ámbito donde los jueces no acaban de tener facilidad para las condenas es el de la administración desleal en función del momento, etc. “Claro si a esas consideraciones se añade la contratación de aquello donde no se observaron las normas de procedimiento, los niveles de autorización, ... aquí hay una norma del consejo que dice que si haces una operación con una sociedad vinculada que sea relevante y que exceda de medio millón de euros hay que pasar por consejo de administración... si no has hecho eso, otra vez te acercas a la responsabilidad penal”.

“Otro ámbito negativo es que, muy frecuentemente, creamos códigos de conducta y, además, una estructura que vigile que se cumpla donde ponemos personas. Eso es un centro de imputación penal, es decir, como aquél esquema no funcione normalmente ese señor va de pararrayos y de responsabilidad penal, es decir, se le pone en primer lugar. Es otra de las dificultades que tiene el juez que dirá que es com-

“La Ley de Economía Sostenible obliga a someter a voto consultivo de la junta de accionistas un informe de remuneraciones”

plicado imputar al presidente de la compañía, al de abajo, pero como encuentre en medio un cargo que tenga visibilidad especial, lo que se llama el portero o el vigilante, ese es el pararrayos”.

Y terminó en sentido positivo. “En España desde hace poco tenemos un artículo el 31 bis en

el Código Penal que dice que las personas jurídicas no pueden cometer delitos, no porque no puedan cometerlos sino porque no pueden ir a la cárcel, entonces no merece la pena meterles delitos. Eso no es así porque hay otro tipo de condenas penales propias de una persona jurídica como sanciones o retirarle los permisos administrativos, que es lo más terrible que le puede pasar a una empresa, especialmente a las que operamos en sectores regulados”. Ahora el artículo 31 bis y establece una serie de atenuantes que disminuyen la condena “si eres tú mismo el que pone en conocimiento de las autoridades que ha

sucedido algo, si colaboras en la investigación, si mitigas el daño que has producido y si demuestras que tenías un sistema previamente que está diseñado para evitar que eso pase. Al final, puede acabar pasando pero no es lo normal porque la compañía ha conseguido evitar con ese sistema que pase en otras ocasiones. Aquí la idea es que se condena a la compañía no tanto por haber cometido el delito sino porque existe un defecto de organización, no ha funcionado bien. Si consigues demostrar que aquello ordinariamente funciona bien, tendrás atenuante”, resaltó finalmente Manuel García Cobaleda.

MODERADOR

Juan Alfaro, secretario general del Club de Excelencia en Sostenibilidad y director del PSD en RC del IE Business School

El moderador de la primera mesa, Juan Alfaro, habló de la conexión que tienen los conse-



jos de administración con la RSC. “Muchas veces vemos a primeros ejecutivos de grandes compañías que han incorporado, y creo que de forma acertada, todos los aspectos relacionados con cuestiones sociales y medioambientales en su discurso. Pero, a veces, los profesionales que nos dedicamos a trabajar en esta materia, echamos en falta la incorporación real de todos estos temas en las agendas de los consejos de administración”. También planteó a los ponentes otros aspectos relacionados con la RSC como la transparencia y la ética.

MESA REDONDA

“RSE y sostenibilidad: la gestión de los riesgos y las oportunidades en valores medioambientales, sociales y sostenibles”



De izda. a dcha.: José Félix Lozano, director del Curso RSC de la Universidad Politécnica de Valencia y asesor técnico de la Fundación Étnor; Arantza Hernanz, gerente de Responsabilidad Corporativa de Repsol; Helena Redondo, socia del Área de Sostenibilidad de Deloitte, y Antonio Ballabriga, director global de Responsabilidad Corporativa de BBVA.

José Félix Lozano, director del Curso RSC de la Universidad Politécnica de Valencia y asesor técnico de la Fundación Étnor

“Las grandes empresas tienen mucha capacidad de influencia y realmente pueden ayudar a cambiar las cosas”

José Félix Lozano, Director del Curso RSC de la Universidad Politécnica de Valencia y Asesor Técnico de la Fundación Étnor, centró el tema de la Responsabilidad Social Empresarial en un plano académico. Es más, confesó que la responsabilidad de los teóricos es aportar ideas, conceptos y modelos. “La gente que está en el día a día son los que nos tiene que decir

si les ayudan o no les ayudan”, expresó.

“Una cuestión importante es pensar un poco en cómo han cambiado las cosas en los últimos años. Sí que hay una creciente demanda a la responsabilidad de las empresas cuando operan en entornos vulnerables o en países inestables. La realidad ha cambiado”, comenzó su intervención Lozano.

A su juicio, tener presente el concepto de Desarrollo Humano es muy importante, porque lleva una serie de exigencias asociadas que hace unos años no se planteaban. Lozano dijo que en este tema “la primera cuestión es un poco reflexionar sobre la creciente relevancia y responsabilidad de las empresas en el Desarrollo de las comunidades. La idea de que una empre-

sa sólo tiene un impacto económico allí donde actúa, por los impuestos que paga y por el trabajo que genera, está superada. Todo el mundo ya asume que ha habido muchos más impactos que hay que tener en cuenta. Igualmente, van asociadas muchas más responsabilidades a esos impactos que de hecho se dan, queremos o no. Cuando alguien tiene un impacto,

tiene que responder de él”.

La segunda cuestión que planteó es que ese impacto y esas crecientes demandas de responsabilidad se han dado en un contexto donde otros actores que podrían haber asumido, y que tradicionalmente habían asumido o deberían haber asumido esas responsabilidades, no lo están haciendo. No tienen capacidad o no tienen poder. “El tema de la legitimidad de las empresas multinacionales para intervenir en asuntos públicos es muy delicado”, sentenció Lozano. Por una parte, se les exige que contribuyan al bien público. Por otra parte, se les acusa de interve-

“La legitimidad de una decisión viene dada por la racionalidad de los argumentos que sustentan esa decisión”

nir, de injerencias políticas. “Las empresas lo están teniendo muy difícil; pero algo tienen que hacer, no pueden permanecer neutrales. Los Estados se han debilitado bastante y muchos de ellos son incapaces de hacer cumplir los derechos básicos”.

Asimismo, hay otro cambio que ha venido desde el ámbito de la cooperación. Antes, era un modelo guiado por los Estados. Como ejemplo, Lozano puso el Plan Marshall de después de la II Guerra Mundial o todas las iniciativas de cooperación al desarrollo después de la descolonización. “Se entendía que el Estado es quien tiene que ayudar a otro Estado en lo que fuera necesario. A partir de los 70, sobre todo de los 80, eso cambió. Tras un modelo guiado donde se suponía que la cooperación era cuestión de Estados, se empezó a decir que las empresas también pueden aportar, que tam-

Pasa a página VI

Viene de página V

bién deben aportar”.

Con el foco en el Desarrollo Humano, Lozano recordó que hay varios rasgos que han obligado a las empresas a llevar a cabo Responsabilidad Social. “Muchas veces los Estados son incapaces de realizar esas tareas. Las empresas llegan allí y el Estado incluso es incapaz de hacerle cumplir la ley más básica, que es respetar los Derechos Humanos. Las compañías se ven un poco en la situación de ‘qué podemos hacer’, de ‘qué debemos hacer’”.

Acto seguido, Lozano señaló que “las fronteras entre qué es del Estado y qué no lo es son muy difusas. Cuando hay un país con un Estado sólido, maduro; puede decidir, y más o menos decide, de qué esfera se encarga y qué esfera deja a lo privado; qué esfera controla o no provee aunque supervisa”. No obstante, “muchas veces las propias empresas dicen ‘dónde están mis límites, hasta dónde yo puedo intervenir’. Ante los problemas generales que tenemos, desde seguridad, calentamiento global o tráfico, la limitación de los Estados es un problema. Llegan hasta donde llegan. Las empresas suelen llegar más lejos. Por lo menos, las grandes empresas tienen mucho poder, mucha capacidad de influencia y realmente pueden ayudar a cambiar las cosas”.

Con todo, hay una serie de factores que han cambiado y que han dado lugar a un entorno diferente. Lozano afirmó que, “en ese entorno, las empresas tienen que hacer algo. No sólo por su propia supervivencia, sino también por la creciente demanda por parte de la sociedad civil. En ese contexto, se está proponiendo, desde algunas teorías, que las empresas desarrollen una Responsabilidad Social encaminada a una visión del desarrollo entendido como Desarrollo Humano”.

Lozano subrayó además que “un país desarrollado es en el que las personas tienen unas libertades reales, tienen unas posibilidades



“La idea de que una empresa sólo tiene un impacto económico allí donde actúa, por los impuestos que paga y por el trabajo que genera, está superada”

de hacer cosas que consideran valiosas. Esas libertades pueden verse limitadas por las condiciones de necesidad extrema de pobreza, de hambrunas o de miseria. Pero, también pueden verse limitadas por unos servicios públicos de mala calidad, por un mal sistema educativo o por un sistema político opresivo”.

Relación entre multinacionales y comunidades

A renglón seguido, Lozano presentó una categorización de la relación entre las empresas multinacionales y las comunidades, aunque sin entrar mucho en detalle. En ella, estableció tres tipologías.

“La primera es la que se llama el enfoque de responsabilidades básicas. Es decir, cumplir lo mínimo. ¿Cuál es la idea que subyace aquí? Hay empresas que han dicho ‘es verdad, tenemos estos retos, ¿cuál es nuestro objetivo?, evitar hacer daño, evitar la violación de los Derechos Humanos, que no se nos pueda acusar de que somos cómo

plices de la dictadura de Nigeria o lo que sea’. ¿Qué tipo de relación? Pues la relación suele ser de confrontación, con una visión de suma cero. ‘Si yo gano, tú pierdes. Si tú ganas, yo pierdo’. Por tanto, parece que siempre estamos negociando, buscando el equilibrio. Las estrategias suelen ser el cumplimiento de la ley y la firma de declaraciones internacionales”. Siempre, los gobiernos y las instituciones públicas son uno de los interlocutores, con poco cuestionamiento de si son legítimos o no. Éste es un tipo de enfoque mínimo casi superado. “Pocas empresas hoy defenderían esto”.

El segundo modelo es un enfoque más de “egoísta interesado, egoísta racional interesado, en el que se dice que ‘a todos nos conviene entendernos, vamos a colaborar porque así ganamos los dos’. Lo que hay como objetivo, lo que se persigue, es incrementar la utilidad de los beneficios y mejorar la reputación. Una cuestión que preocupa aquí mucho es evitar las campañas de desprestigio, las campañas de protestas que puedan darse por parte de organizaciones cívicas en cualquier parte del mundo. El tipo de relación sigue siendo paternalista. ‘Desde arriba, yo sé lo que es bueno para ti y te voy a ayudar a desarrollar, te voy a ayudar a construir una carretera que luego al final va a llegar a mi planta, lo que me beneficia para mi transporte de mercancías’. Siempre desde una perspectiva de ganar-ganar. ¿Qué es lo que se suele hacer aquí? Mucha filantropía y Responsabilidad Social entendida de alguna manera de un modo un poco especial”.

“El último enfoque es el de colaboración al Desarrollo Humano. Si queremos hablar de verdad de Responsabilidad Social, un concepto que incorpora la perspectiva ética de respeto a la dignidad humana, el objetivo ha de ser incrementar la libertad y la equidad de la gente. No podemos sacrificar principios básicos como es la libertad de la gente o unos criterios

básicos de justicia y respeto a la vida incluso de las personas, porque ‘no me conviene’ o porque ‘la situación así lo requiere’. Tiene que quedar claro que el objetivo es que los valores tienen que predominar y que no están en negociación. ¿Qué tipo de relación se busca? Una relación más de colaboración simétrica y de diálogo. Algo que en los países ya más desarrollados se asume”.

Ante esto, Lozano añadió que es consciente de que una colaboración simétrica o un diálogo simétrico entre grandes instituciones, grandes empresas y grupos de

“En el enfoque de colaboración al Desarrollo Humano el objetivo ha de ser incrementar la libertad y la equidad de la gente”

stakeholders es muy difícil. “Pero, la idea es que hay que tender a eso. Hay que tener en mente ese tipo de relación. Luego veremos hasta dónde somos capaces de llegar en la realización. Muy importante en este punto son las estrategias de autocontrol y de rendición de cuentas. Son las dos caras de una misma moneda. Por una parte, las empresas se establecen por sí mismas los límites de lo que no quieren hacer. ‘Nosotros decidimos que esto no se va a aceptar’. Los códigos éticos son mecanismos de autocontrol. En otro

“Que una empresa que se pone a trabajar o a dialogar con los indígenas de Ecuador se tiene que preocupar de que estas personas entiendan en qué proceso están es un gran avance”

ámbito, la idea es ‘vamos a fijar una serie de criterios y después además vamos a dar una explicación’. Con la rendición de cuentas se transmite a la gente qué es lo que se hace, cómo se hace y por qué se hace.

Otra cuestión que Lozano consideró importante es la de la confianza. Arrojó al auditorio la pregunta de cómo se genera confianza. Él mismo contestó que “por el conocimiento a lo largo de los años. Confiamos en que nos conocemos, lógicamente. Otra manera es cuando tenemos unas reglas del juego muy claras y sabemos que quien no las cumple recibe una sanción”. Se mostró de acuerdo con lo dicho por Antonio Garrigues Walker en la inauguración de las IV Jornadas sobre La Responsabilidad Social en las empresas multinacionales respecto a la transparencia como mecanismo contra la corrupción. “Transparencia y rendición de cuentas es la mejor manera de incrementar la confianza de nuestros inversores y accionistas. Tiene que haber una cooperación activa, un compromiso voluntario a medio y largo plazo”.

Una mera categorización

Lozano, para que quedaran claros los tres conceptos, resumió los tres modelos. “En el primero, el objetivo es no hacer hacer daño. En él, las compañías parecen que están al margen de las comunicaciones locales y se relacionan con ellas desde arriba. En el segundo modelo hay más una lógica del ganar-ganar. Las compañías siguen como viéndose ellas mismas al margen de la comunidad. La relación es bidireccional, de ganancia mutua. En el tercer modelo ya las compañías se entienden a sí mismas, y esto es importante, como parte de las comunidades en las que operan, a las que tienen que aportar algo. Estas serían unas figuras muy esquemáticas.

Esto es una categorización. Según Lozano, no se encuentran modelos puros o empresas a las que se les pueda clasificar 100% en uno u otro modelo. Sirve para pensar qué se está haciendo y por dónde debería ir lo que consideramos que sería mejor o qué rasgos debería potenciar una empresa que realmente colabora al desarrollo.

En el capítulo de la conclusión, Lozano expuso que una empresa transnacional, que quiera colaborar en el Desarrollo Humano, debe poner en marcha procesos de diálogo. “Son procesos de diálogo con las comunidades guiados por una serie de criterios básicos”, matizó.

Uno de esos criterios sería una orientación real al consenso y la superación de la lógica ganadores-perdedores; frente a la idea de “todo lo negociamos”. Es diferente negociar que buscar el consenso. Para lograr consensos, hay que participar. “En esa participación y en ese diálogo, tienen que estar incluidos todos los afectados. Una norma es justa cuando los afectados por esa norma pueden decidir en un diálogo en condiciones de simetría si la aceptan como válida o no”, comunicó.

“Que una empresa que se pone a trabajar o a dialogar con los indígenas en Ecuador se tiene que preocupar de que estas personas entiendan en qué proceso están y tengan la formación adecuada es un gran avance. Es un criterio ético importante a tener en cuenta”, indicó. Lo que vale es el mejor argumento.

“La legitimidad de una decisión no viene dada ni por el poder económico ni por el poder político ni de cualquier otro tipo. Viene dada por la racionalidad de los argumentos que sustentan esa decisión”.



Los asistentes valoraron muy positivamente las conferencias.

Arantza Hernanz, gerente de Responsabilidad Corporativa de Repsol

“La implicación de las partes interesadas es la espina dorsal de nuestro nuevo modelo de Responsabilidad Corporativa”

Repsol ha renovado su modelo de Responsabilidad Corporativa y lo ha adaptado a una compañía internacional que opera localmente; tal y como relató Arantza Hernanz, Gerente de Responsabilidad Corporativa de esta multinacional.

Hernanz puso en contexto cómo está Repsol en relación al desempeño en Responsabilidad Corporativa utilizando el índice Dow Jones de Sostenibilidad. “Dentro de nuestro sector, que es el sector Oil & Gas, hay un grupo muy mayoritario de compañías cuyo desempeño está en torno al 50. O sea, en la mitad. Hay un grupo muy minoritario de empresas excelentes en Responsabilidad Corporativa. Repsol, desde que se incorporó al índice, forma parte del grupo minoritario de compañías líderes. Este año, hemos sido líderes de nuestro sector, por primera vez desde que formamos parte del índice”, aseguró.

A pesar de estas buenas noticias, Hernanz reconoció que la industria y su empresa se enfrentan a problemas cada vez más complejos. Algunos son los tradicionales como la seguridad, la respuesta adecuada ante emergencias o los esfuerzos que tienen que seguir haciendo para contribuir a la lucha frente al cambio climático. La sociedad civil les demanda ir dando pasos, ir gestionándolos adecuadamente. “Cada vez más, el crudo y el gas están en áreas más complejas, muchas veces de una sensibilidad social y ambiental muy alta, con comunidades muchas veces vulnerables. Es el caso de comunidades indígenas, por ejemplo, que tienen unos derechos internacionalmente reconocidos. Son problemas nuevos y no sabemos si los estamos abordando de la manera más correcta”, dijo. Éste es el origen en cierta manera de la reflexión que han llevado a cabo sobre Responsabilidad Corporativa en la compañía.

En opinión de la Gerente de Responsabilidad Corporativa, cuando en Repsol miraron hacia dentro y vieron cómo estaban funcionando los aspectos relacionados con la Responsabilidad Corporativa, se



“Necesitábamos encontrar el elemento de enlace de los diferentes sistemas que además no interfiriera en los propios sistemas”

dieron cuenta de que tenían una serie de sistemas de gestión en marcha, unos con más solera que otros, que funcionaban bien de manera independiente. En algunos casos, estos sistemas estaban siendo más gestionados que otros. Algo de lo que no eran hasta entonces conscientes.

Enfoque conjunto

“Se nos hacía necesario darle un nuevo enfoque conjunto, donde pusieramos encima de la mesa las interrelaciones, sobre todo las relacionadas con los aspectos sociales y ambientales. Fue porque veíamos que la gestión independiente era adecuada, se estaba haciendo muy bien y se había trabajado mucho; pero podíamos estar corriendo riesgos o perdiendo oportunidades que o bien no se hubieran gestionado del todo al gestionarse por la unidad correspondiente o bien porque no estuvieran circunscritas a ninguna unidad. Por ejemplo, determinados aspectos relacionados con los Derechos Humanos. En fin, por una serie de cosas nos dimos cuenta de que se hacía muy necesario este enfoque holístico”, expuso Hernanz.

A partir de ahí, se creó un grupo de trabajo para reflexionar sobre la base y la estructura del nuevo modelo de Responsabilidad Corporativa. “Necesitábamos encontrar el elemento de enlace de los diferentes sistemas que además no interfiriera en los propios sistemas”, enunció. Tenían claro que las personas y los grupos de interés serían el elemento que haría de enlace y que ayudaría a actualizar el modelo. “Tratamos de dar una vuelta y de externalizar nuestro modelo de Responsabilidad Corporativa. Por tanto, la implicación de los grupos de interés es como la espina dorsal, el eje conductor del nuevo modelo”.

Las bases son lógicamente los temas de Responsabilidad Corporativa. Se han apoyado en las materias fundamentales de la ISO 26000, que se ha aprobado recientemente. El 93% de los países la han aprobado.

Respecto a los decisores, son los directivos de todas esas unidades que hasta ahora gestionaban ciertos temas relacionado con la Responsabilidad Corporativa de manera independiente y que constituyen el Comité de Responsabilidad Corporativa. Éste está formado por 13 miembros de nivel directivo de la compañía. Se reúnen unas tres o cuatro veces al año. Con todo, son los responsables de implantar y de liderar el modelo de Responsabilidad Corporativa.

El sistema, inmerso en un proceso continuo, consta de cuatro fases que se retroalimentan. La primera de ellas es el quid de la cuestión, donde Repsol tenía más camino por andar: el conocimiento de las expectativas. “No se nos puede quedar fuera ninguna expectativa que sobre Repsol, sus actividades y sus impactos tengan las partes interesadas. Os digo que aquí es donde más esfuerzo tenemos que hacer. A todos los niveles de aplicación del modelo”, insistió Hernanz.

En Repsol venían dialogando con las partes interesadas, pero en algunos casos no había unos canales de diálogo sistemáticos establecidos. Incluso, en algunos había dificultad y hostilidad. “No se podía

estar dialogando con determinados grupos y no sólo a un nivel corporativo de ONGs...”. El del nivel operativo fue el paso más importante de todos.

Hernanz describió que “el segundo paso fue obviamente analizar el empeño. Una vez que hemos identificado absolutamente todas las expectativas, ¿cómo lo estamos haciendo en cada una de las áreas? A través de un análisis muy exhaustivo coste-beneficio de lo que nos supondría reducir el GAP, la brecha, frente a las expectativas. En base a ello, hubo que desarrollar planes de acción concretos, no planes de acción del área de Res-

“Es básico que el modelo se implante y se garantice el éxito a tres niveles: a nivel corporativo, a nivel país y a nivel de operación”

ponsabilidad Corporativa, a la que yo pertenezco, sino acciones que están dentro de los planes estratégicos de cada área. Acciones con indicador, con coste, con plazo para, como digo, reducir ese GAP de desempeño”.

Estas actuaciones son las que componen los planes de sostenibilidad. Son acciones que se agrupan. Las mayoritarias son las encaminadas a modificar o a revisar los procesos de compañía para hacerlos más sostenibles o para responder mejor a las expectativas detectadas. Se da otra parte importante de acciones encaminadas a modificar la cultura corporativa; acciones de formación, de sensibilización muy importante y por supuesto continuar, aunque con menor protagonismo, con la inversión social. Estas se canalizan a través de las fundaciones del grupo. “Por último, como en todo modelo, hay que medir el progreso. Medir el progreso teniendo en cuenta a las partes interesadas a través de métricas de reputación. La Responsabilidad Social Corporativa es sólo una de las cosas que influye en la reputación, pero es verdad que tiene mucha correlación y estamos definiendo distintos modelos para los distintos niveles de aplicación”.

“Es básico que el modelo se implante y se garantice el éxito a tres niveles: a nivel corporativo, a nivel país y a nivel de operación; teniendo en cuenta la casuística de nuestras operaciones. Las áreas en las que tenemos estas operaciones son áreas sensibles. Por lo tanto, tenemos que hacer un buen diagnóstico de todas las partes interesadas, no dejarnos ninguna fuera y establecer canales sistemáticos. La complejidad mayor está en las operaciones. Ahí estamos trabajando, creando canales formales que no existían y canales de recepción de quejas. Estamos esforzándonos, es España estaba quizá más superado pero no igual en otros países de Sudamérica, por el diálogo con todo tipo de stakeholders” informó Hernanz.

Según la directiva, hay muchas fuentes de expectativas. “El diálogo es común a todos los niveles. A nivel de operación, las ope-

raciones son de impacto, ambiental y social. Eso es una fuente de conocimiento y de expectativas en las que las propias partes interesadas están involucradas”, comentó.

En ese sentido, Repsol acaba de lanzar una nueva norma de evaluación de impacto ambiental, social y de salud que aplica a todos los proyectos a nivel mundial. “En la mayoría de los países, no en todos, son obligatorias las evaluaciones de impacto ambiental, pero no así las evaluaciones de impacto social. En Repsol, nuestra norma nos obliga a realizarlas. Cuando hablamos de impactos sociales es impactos en Derechos Humanos, tal cual está explicitado en la norma. Entonces, es un paso muy importante y complejo el que hemos dado”, aseveró Hernanz.

Órganos

En cuanto a los órganos de coordinación, el Comité Corporativo reporta al Comité de Dirección y al Consejo de Administración a través de la Comisión de Estrategia, Inversiones y Responsabilidad Social Corporativa. Por otro lado, están los comités de Responsabilidad nacionales. Hernanz continuó su ponencia: “Ahora mismo tenemos funcionando tres comités. Concretamente, en Ecuador, en Perú y en Bolivia. La misión de estos comités es fundamental, porque nada tiene que ver la operación de Repsol en Perú con la operación de Repsol en Argelia. Estos comités son los que articulan la implantación y aseguran el éxito de la aplicación del modelo a nivel nacional y sobre todo a nivel operativo. En estos comités, están representados los máximos representantes de los negocios y de las áreas que hay en el país. El criterio de constitución de comités ha sido no tanto el del volumen de actividad en un país, sino la diversidad de operaciones que tenemos en cada uno”.

Los planes de acción en Repsol, como el plan de sostenibilidad Horizonte 2012, son siempre planes plurianuales. El citado plan contiene 61 acciones agrupadas en estos programas. “Realmente, aunque el modelo lo hemos renovado, se viene trabajando en estos temas desde hace muchísimo tiempo”, confesó Hernanz, quien destacó como novedad el programa de influencia en la cadena de valor. “Sigue el marco que Naciones Unidas está lanzando de empresas y de Derechos Humanos. Las compañías tenemos ya no la responsabilidad sino la obligación por los impactos de nuestras relaciones. Ahí, en nuestra industria, quizá no tanto en la cadena de suministro; el papel de los socios, en las joint venture, es muy importante. Es esencial poder asegurar que los estándares ambientales y sociales de nuestro socio operador son al menos como los de nuestra compañía”.

La ponente concluyó destacando que la virtud del sistema, o el principal punto del sistema, es que al ser aplicado de manera continua está renovando expectativas constantemente, atrayendo nuevas o modificándolas. “Por tanto, los planes de acción se van actualizando de manera continua. Ahora estamos cerrando el plan Horizonte 2013. Esto no es otra cosa que traer a las partes interesadas a la mesa. Hasta hace muy poco, dependiendo de la unidad, podrían tener unos enfoques u otros. En algunos casos había un enfoque de cumplimiento normativo. Con este modelo al menos tratamos de garantizar que nuestros stakeholders están ahí de una manera continua, en la toma de decisiones de lo que son los decisores de la compañía”.



Un aspecto del auditorio.

Antonio Ballabriga, director global de Responsabilidad Corporativa de BBVA

“Llegamos a la conclusión de que queríamos poner los temas de Responsabilidad Corporativa en el centro del negocio”

Antoni Ballabriga, director global de Responsabilidad Corporativa de BBVA, compartió cómo gestionan la Responsabilidad Corporativa en el Grupo BBVA, cómo gestionan riesgos y oportunidades. Mostró al auditorio una frase del presidente de su entidad, Francisco González: “La responsabilidad corporativa no trata solo de cómo gastamos el dinero que ganamos sino, sobre todo, de cómo lo ganamos”. Cada vez es más importante cuestionarse cómo se gana el dinero que se gana, mucho más que los programas sociales que vienen impulsando todas las compañías.

A juicio de Ballabriga es positivo transmitir “el porqué entendemos que es importante tener esta nueva mirada de compromiso en los países donde estamos operando y buscar alianzas de implicación de grupos de interés y de creación de valor social”. Él habló de la empresa a largo plazo. “Cree-mos que es importante porque cada vez hay más inversores, por un lado, que valoran el que una compañía tenga un buen desempeño y una buena respuesta en estos temas. Por tanto, seremos elegibles. Los empleados, cada vez más, nos piden más que las compañías nos impliquemos en estas cuestiones y eso genera al final ese orgullo de pertenencia y esa captación de talento, que son los grandes desafíos de las grandes compañías en este siglo. Finalmente, porque, más allá de la gestión de riesgos y de la legitimidad por operar, también se identifican nuevas oportunidades de negocio que crean valor para la sociedad y que crean valor para los clientes”, argumentó.

En ese sentido, el BBVA entiende que hay ahí una oportunidad enorme. En su caso se está centrando en los temas de microfinanzas, microcréditos; donde, en palabras de Ballabriga, “ya uno no sabe si estás hablando de una iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa o de una iniciativa de negocio. Al final, está tan pegado que efectivamente permite llegar a la



“Por un lado, cada vez hay más inversores que valoran el que una compañía tenga una buena respuesta en estos temas. Por otro lado, los empleados piden implicación”

máxima expresión de lo que se puede hacer con un servicio financiero para ayudar a erradicar la pobreza en el mundo”.

Grandes ejes

En BBVA han hecho los ejercicios de reflexión pertinentes acerca del modelo de Responsabilidad Corporativa. De hecho, se lanzó un plan estratégico 2008, del que habrá una actualización el próximo año, para hacer otro nuevo, en el que se identifican los cuatro grandes ejes en los que tenían que fundamentar sus política de Responsabilidad Corporativa.

“Dos son muy diferenciales, que nos diferencian seguramente de otras entidades financieras, como son la inclusión financiera y la educación financiera. Decimos que queremos hacer banca para todos. Aspiramos a dar al mayor número de personas más acceso a los servicios financieros. Para eso, lo queremos hacer de una forma responsable y buscando a clientes y no clientes para que hagan el mejor

uso de los servicios financieros a su favor”, informó Ballabriga.

“Luego, tratamos de integrar en todas nuestras prácticas en el día a día, igual que en los sistemas de gestión, todo lo que es prácticas de máxima integridad en todos los distintos procesos que hay en el Grupo”, continuó.

Este responsable comunicó que “una parte, no menos importante, es donde se encuentran todos los programas más específicos de aproximación y compromiso con la sociedad. Para esto, utilizamos un modelo de programas globales-programas locales. Jugamos también con una aproximación local. Al final tenemos un marco global con una serie de programas globales con los que luego tenemos que aterrizar localmente y recoger las especificidades de cada país”.

Una cuestión no menor, pero que es importante para ver hasta qué punto este engranaje global funciona, es la vinculación de objetivos a temas de Responsabilidad Corporativa, al menos desde la perspectiva de los equipos que están trabajando a nivel global. Los responsables de Responsabilidad Corporativa en México, en América del Sur, en Estados Unidos, en España,... además de reportar al country manager reportan funcionalmente a Dirección del Grupo de Responsabilidad Corporativa. Al mismo tiempo, un 30% de su variable lo marca el Grupo. Con lo cual poseen capacidad de maniobra de coordinación más allá de la autonomía que tiene que tener cada unidad. Es un tema importante a destacar que en algunos casos no se puede dar.

¿Cómo gobiernan la función de Responsabilidad Corporativa y de reputación corporativa en el Grupo? A tres niveles. Por un lado a nivel del Consejo de Administración, en su caso no hay una Comisión específica que trate estos temas. Lo que se hace es una presentación a plenaria, dos o tres veces al año. Por tanto, el pleno del Consejo hace seguimiento de la política de Responsabilidad Corporativa.

En segundo lugar, hay un reporte directo a lo que es el Comité de Dirección del Grupo. De hecho, según Ballabriga, “hasta hace poco existía un Comité de Responsabilidad de Reputación Corporativa, con la incorporación de algunos miembros del Comité de Dirección. Era el Comité el que de alguna manera hacía el impulso de seguimiento de todos programas. El año pasado, realmente hace pocos meses, llegamos a la conclusión de que queríamos hacer un paso más allá y que queríamos poner los temas de Responsabilidad Corporativa en el centro del negocio, implicando a todos los miembros del Comité de Dirección. Eso nos ha llevado a eliminar, entre comillas, el Comité de Reputación Corporativa y que las funciones que asumía se integren en el Comité de Dirección. Eso implica estar al máximo nivel, más allá de estar en el Consejo. De tener la posibilidad de que el Comité de Dirección ya esté dos, tres o cuatro veces al año viendo temas en materia de Responsabilidad Corporativa. Finalmente, este mismo modelo es el que se replica a nivel local y a nivel de unidad de negocio”.

Por otra parte, existía hasta hace pocos meses un Comité de Responsabilidad Corporativa en ocho o nueve países en los que el BBVA está operando, pero llegaron a la conclusión de que sus funciones las tenía que abordar el Comité de Dirección de cada uno de estos países o unidades de negocio.

Futuro de la profesión

En una segunda parte de la intervención de Ballabriga, trató la visión de todo lo que está pasando en el mundo de la Responsabilidad Corporativa, haciendo una prospectiva de hacia dónde va la profesión de los que trabajan en estos temas.

La primera reflexión que hizo fue preguntarse a qué se dedican en los de Responsabilidad Corporativa. “Los que estamos trabajando en Responsabilidad Corporativa somos un bicho raro. Cuando vas a hablar con una parte interesada, te ven como el del banco. Eres la banca que viene. Cuando estás en la casa, eres el raro porque estás en la frontera de lo que es lo corporativamente correcto. Siempre estás tratando de, entre comillas, romper zonas de confort en la corporación para cambiar un poco el chip”, explicó Ballabriga.

Justo después, formuló que están en una posición un poco delgada y que no saben exactamente a qué se dedican. “Pensamos que es el momento de redefinir un poco la profesión de Responsabilidad Corporativa”, advirtió.

En esa dirección, lanzó lanzar algunas ideas. Una fue que hay grandes desafíos en la humanidad

ésta vea las necesidades de afrontar las citadas causas. “Al final, tenemos un rol muy importante para conseguir que las empresas activen todas esas competencias al servicio de un valor social importantísimo”, apuntó Ballabriga.

De los las funciones tradicionales de los responsables de Responsabilidad Corporativa, Ballabriga criticó, un poco provocativamente, que tengan que hacer muchos informes y que sean permanentemente evaluados por un jurado de analistas en sostenibilidad que les dan premios a quienes están mejor en los ranking. Del mismo modo, lamentó que utilicen un lenguaje que no llega al gran público. “En último lugar, nos dedicamos a organizar jornadas como ésta, que están muy bien, tenemos muchos seminarios y el bus de la Responsabilidad Corporativa, donde nos juntamos”, señaló.

¿Cómo encaja esto con la idea de que las compañías grandes deber dar un paso más allá? Ballabriga respondió que “nos queda mucho por recorrer, pero hemos superado en gran medida o estamos tratando de superar este estereotipo del director de Responsabilidad Corporativa”.

Por último, Ballabriga mencionó

“Tenemos un rol muy importante para conseguir que las empresas activen todas esas competencias al servicio de un valor social importantísimo”

que hay una serie compañías, entre las que se encuentra BBVA, que participaron en un programa de Aspen Institute, que se llama First Movers Fellowship. Lo que tienen en común estas empresas es que introducen el concepto del emprendedor social. BBVA lo ha introducido en clave interna.

“Hablamos de que estás compañías están promoviendo el que existan personas que trabajan en la compañía, porque el emprendedor social habitual es el que está fuera de unas compañías y trata de resolver un problema social con un modelo de negocio. Es un fenómeno creciente. Pensamos que en las compañías también existen personas que impulsan proyectos de cambio de mejor gestión de riesgos, de mejor gestión de oportunidades y que en el fondo son personas que tienen una mirada donde esas iniciativas las plantean en clave de valor para BBVA en este caso y valor también para ciertos grupos de interés. Lo podemos llamar intraemprendedores sociales o como queramos. Al final, hay personas más allá de los directores de Responsabilidad Corporativa que en las empresas estamos trabajando en esta línea”, sostuvo Ballabriga.

“El rol del director de Responsabilidad Corporativa, o directora, debería ser el mejor referente de emprendedor social de dentro de la organización. Pero no sólo eso, debería ser capaz de buscar los aliados naturales en distintas áreas que también lo sean. Necesitamos impregnar la organización de estos. No digo como un virus, pero un poco ésa es la idea”, sentenció.

La conclusión de Ballabriga fue que “los departamentos de Responsabilidad Corporativa deberíamos de ser una especie de oficina de proyectos donde lo que estamos haciendo es dando apoyo para que esta red de emprendedores sociales, que están trabajando dentro de la organización, poco a poco, vayan impregnando de esta mirada más amplia, más social, de cómo hacer nuestro negocio”.

MODERADOR

Helena Redondo, socia del Área de Sostenibilidad de Deloitte

Helena Redondo, Socia del Área de Sostenibilidad de Deloitte, moderó la segunda mesa redonda dedicada a “RSE y sostenibilidad: la gestión de los riesgos y las oportunidades en valores medioambientales, sociales y sostenibles”. De las jornadas alabó que permiten “profundizar y reflexionar en algunos aspectos que en la empresa multinacional cada vez están más presentes y que son más importantes cara al éxito en sus negocios”. Además, se mostró interesada en cómo puede



hacer cambiar las estructuras de la Responsabilidad Corporativa ciertos dinamismos sociales como puede ser el de los indignados del 15-M, en cómo puede influir realmente en la sociedad en la que estamos inmersos.

Redondo cuenta en su haber profesional, entre otras funciones, el de haber dirigido la revisión y verificación externa de las Memorias de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad de las principales entidades financieras españolas. Asimismo, ha asesorado a numerosos grupos cotizados y no cotizados en el desarrollo de Memorias de Sostenibilidad. En los últimos años, ha desarrollado la línea de servicios de Deloitte de Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad.

“Los departamentos de Responsabilidad Corporativa deberíamos de ser una especie de oficina de proyectos que apoye a la red de emprendedores sociales”

y que hay grandes actores; gobiernos, tercer sector u organizaciones supranacionales; que llevan mucho tiempo trabajando de una manera u otra en grandes causas. “Pero también las empresas tenemos que jugar un rol importante para nuestra escala, para nuestra capacidad de llegar a rincones donde otros no llegan”, aseveró.

Teóricamente, se espera que los responsables de Responsabilidad Corporativa sean los que convencen o no, iluminen, o ayuden a iluminar, a la Alta Dirección para que