

Visión de la sostenibilidad desde la consultoría:

“La RSC, un camino irreversible”

Las grandes consultoras disfrutan de una posición privilegiada que les permite contemplar a vista de pájaro los múltiples movimientos, posiciones y reposicionamientos que las grandes compañías están haciendo en relación a la RSE o, como a los consultores más les gusta, en relación a su estrategia de gestión del entorno, la sostenibilidad, la buena gestión... Hemos charlado con algunos de ellos para poder ofrecer una visión distinta de un fenómeno que llegó para perdurar.

Tras un tiempo de inestabilidad, tanteos e incluso cierta ironía respecto al verdadero sentido de la responsabilidad corporativa, la realidad -crisis de valores incluida- ha venido a reforzar y afianzar el papel de la RSE, si bien sigue en un periodo de definición que lleva a plantearse multitud de dudas al respecto: ¿Hablamos de Responsabilidad Social Corporativa o de Public Affairs? ¿Es mejor optar por el término sostenibilidad en su sentido más amplio? ¿Se trata de una estrategia de comu-

cuanto a responsabilidad social. “Tengo la sensación de que las compañías españolas han intuido las posibilidades de la RSE -que prefiero llamar asuntos públicos, en su sentido más amplio o, mejor aún, estrategia de gestión del entorno-, pero se enfrentan a la necesidad de responder en un entorno muy complejo que no es sólo social, sino también económico, ciudadano, ambiental... Y sucede que si bien en general las empresas tienen capacidades muy desarrolladas para dar respuesta a ámbitos financieros, logísticos..., no tienen experiencia en la gestión de estos otros ámbitos relacionados con la demanda social, política..., la de los *stakeholders*.”

A pesar de ello, nuestro país ocupa la cuarta posición en el ranking de compañías que publican informes de sostenibilidad y protagonizó, en los tres años que van de 2005 a 2008, un crecimiento espectacular de más del 85% en reportings de RSE. “Las políticas de RSC desarrolladas por parte de las empresas que las contemplan en su estrategia están cogiendo fuerza, pero queda mucho camino por recorrer. Y en este trayecto deben estar presentes no sólo las empresas, sino también las Administraciones públicas, las ONG, las asociaciones e incluso los ciudadanos, colaborando y compartiendo entre ellas, no compitiendo”, afirma **Julia Salsas**, de la consultoría **Con Sentido Común**. De a qué se debe esta pujanza en España del interés por la responsabilidad social hablamos con **José Luis Blasco**, socio responsable de Global Sustainability Services de **KPMG España**. “Esta posición la explican diversos factores: por un lado, las multinacionales se establecen aquí hacia el 94/95 -antes no las había-, y lo hacen con un modelo de gestión corporativa que se fija en las últimas tendencias del *management* para

Las empresas no tienen experiencia en gestión de la demanda social

nicación o de una estrategia de pervivencia futura? CompromisoRSE ha conversado al respecto con las principales consultorías con presencia en España en el ámbito de la RSE -PricewaterhouseCoopers, KPMG, Valores & Marketing, Villafañe & Asociados y Ètia, Responsabilidad Social & Diálogo- que nos han ayudado a aclarar conceptos.

Javier Garilleti, director de **PricewaterhouseCoopers** arranca su análisis con un prometedor “Voy a ser políticamente incorrecto”, para a continuación ofrecernos un análisis crítico del panorama empresarial patrio y su posición en



Necesitamos un cierto reconocimiento

José Luis Blasco,
socio responsable de Global Sustainability Services de **KPMG España**

“Nuestra posición como país en los primeros puestos en cuanto a número de informes de responsabilidad social e interés por la sostenibilidad se explica en buena medida por un tema de idiosincrasia ligado a cierto complejo de inferioridad de los gestores de nuestro país. Somos los primeros en demanda de todo tipo de certificaciones (EMAS, ISO 14001...); necesitamos un cierto tipo de reconocimiento. Es como si tuviéramos la autoestima baja y este tipo de reconocimientos nos sirviera de apoyo, de ayuda a la hora de relacionarnos con otros dentro del mundo de los negocios más de igual a igual. El lado contrario lo podríamos tener en Alemania o en Suiza, donde puedes encontrar grandes multinacionales, que quizá son iconos de la responsabilidad, y que no hacen memoria porque se sienten muy cómodas con su DNA.”

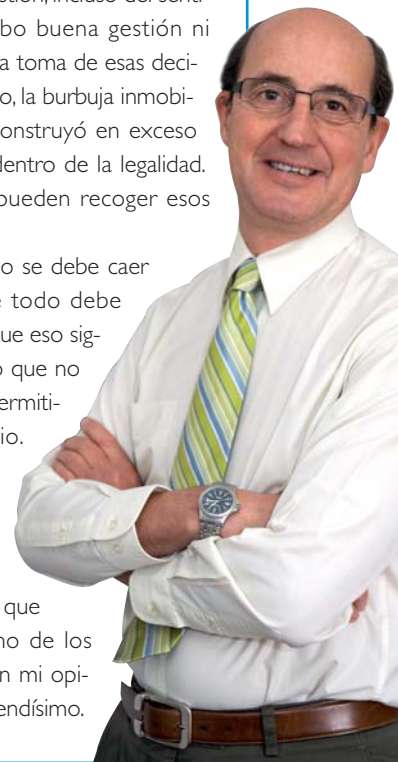


Maximizar beneficios sin arriesgar la empresa

Ramón Guardia,
presidente de **Valores & Marketing**

“Una buena gestión es aquella que maximiza el beneficio sin poner en peligro la sostenibilidad de la empresa. Cuando hablamos de gestión responsable no hacemos sino referirnos a buena gestión, en el sentido de una gestión empresarial adecuada a los tiempos.” Podemos tomar como ejemplo la paquetización financiera que ha puesto en riesgo el propio sistema y a punto ha estado de cargárselo. Es evidente que hacerlo iba en contra del mínimo sentido de la gestión, incluso del sentido común. No hubo buena gestión ni responsabilidad en la toma de esas decisiones. Otro ejemplo, la burbuja inmobiliaria española: se construyó en exceso pero casi siempre dentro de la legalidad. ¿Qué indicadores pueden recoger esos riesgos? No los hay.

Sin embargo, no se debe caer en aquello de que todo debe estar regulado, porque eso significaría que todo lo que no está regulado está permitido. Difícil equilibrio. De todos modos, creo que el principal error sería promover desde el Consejo Estatal algo que sólo incluyera a uno de los actores. Eso sería, en mi opinión, un error tremendísimo.



poder luego pisar fuerte en el parqué de los mercados donde se estaban presentando. Eso las lleva a incorporar rápidamente conceptos que han tardado más en madurar; piensa que no es hasta finales de los 90, cuando se pasa del concepto medioambiental al sostenible, que es cuando madura empresarialmente la idea. Sin ir más lejos, el World Business Council (WBCSD), tomado como hito de la eclosión del concepto empresarial de la sostenibilidad, se funda en el 94, y el primer borrador de GRI es del año 90” “Por otra parte -añade Blasco-, tenemos un desarrollo empresarial centrado en servicios públicos, en la zona del planeta en que la involucración empresa/sociedad es mayor que en otros lugares: Latinoamérica. Y hay aún un tercer motivo: porque nos encanta.”

El valor del reporting

Preguntado respecto a la proporcionalidad o no del interés por reportar con el auténtico trabajo a favor de la RSE en España, **Ramón Guardia**, presidente de **Valores & Marketing**, responde: “Francamente, creo que no lo está, aún nos queda mucho camino por recorrer. Al final, lo que se plantea es el modelo de hacer empresa; no debemos hablar de gestión de responsabilidad social, sino de gestión responsable de la empresa, algo que excede mucho el reporting como memoria de las acciones. Sin embargo, ello no quiere decir que una buena memoria no sea un buen indicador, porque permite saber en qué medida se está tomando en serio la sostenibilidad desde el equipo directivo de la empresa.” Y es que, en opinión de Guardia: “las memorias y el seguimiento de los indicadores es señal de que en esa compañía hay gente preocupada por controlar y medir el des-

empeño de la RSE. Sin embargo, no existe ningún sistema de medición de la gestión responsable porque ¿cómo vas a certificar un desempeño?”

Julia Salsas opina que “si se entiende como herramienta óptima para profundizar y posicionarse en materia de RSC, el reporting es el mejor resumen de las acciones realizadas por las empresas y un buen sistema para darlas a conocer. Si es por mero cumplimiento (‘cumplimiento y miento’), corremos el riesgo de que la RSC siga entendiéndose como algo ‘doméstico’. Detrás de una memoria debe existir un plan estratégico real y una implementación auténtica de políticas sociales, medioambientales y económicas que conviertan a las empresas en fuerzas vivas que tienen en cuenta a todos sus grupos de interés.” En cuanto



¿Qué puede aportar la consultoría a la empresa en RSE?

- 1 Potenciar la información relacionada con la cobertura y la gestión del riesgo empresarial
- 2 Informar sobre reglas de conducta, recomendaciones, de la gestión directa y sobre los sistemas de gobierno corporativo. Por ejemplo: la retribución asociada a resultados; la relación entre salarios de directivos y empleados...
- 3 Informar sobre situaciones medioambientales y políticas
- 4 Diseñar indicadores significativos, comparables, en relación con los activos intangibles procurando su estandarización.
- 5 Informar sobre planes, estrategia y líneas de actuación de la empresa incorporando datos presupuestarios, indicadores de gestión, etc.
- 6 Aportar más y mejor información no financiera.



No es suficiente la responsabilidad para que una empresa sea reputada

al concepto, desde Valores & Marketing se apuesta por el de empresa sostenible bien entendido, sin confundir sostenible con medioambiental. "Considero que es una denominación que casi lo engloba todo", apunta su fundador. Y puntualiza: "No hay que confundir gestión responsable con reputación; sin responsabilidad no puedes intentar mantener la reputación, pero la reputación sólo es una parte".

Retomamos el tema de la proporcionalidad entre interés por las memorias y auténtico interés por la RSE en España con **F. Xavier Agulló**, de **Étia, Responsabilidad Social & Diálogo**. "En absoluto la hay, aunque hay que decir que el hecho de encontrarnos muy lejos de la RSC que podríamos llamar 'genética' del centro y norte de Europa nos lleva a la necesidad de plantear la RSC desde una óptica de gestión e integración estratégica. En ese sen-

tido, podemos explicar la elevada presencia de empresas españolas, por ejemplo, entre las memorias GRI con nivel de aplicación A+. Tampoco es casual que sea en España donde haya nacido la única norma que certifica globalmente un sistema de gestión ético y socialmente responsable, la SGE 21 de Forética. Pero en muchos casos la interiorización no se ha producido: las memorias de RSC o de sostenibilidad no dejan de ser una herramienta de comunicación que a menudo oculta la falta de integración de la RSC en el *core business* de las empresas españolas".

Más pragmático se muestra **Justo Villafañe**, socio de **Villafañe & Asociados**. "España es uno de los países de la UE con mejores estándares de gestión, no sólo de RSE sino también de otros intangibles. Sólo el Reino Unido está por delante. En el caso concreto de la RSE España se sitúa en la 7ª posición en el ranking de un monitor del prestigio y el reconocimiento del Dow Jones Sustainability Index, un parámetro bastante objetivo." Afirma Villafañe que en este sentido nuestro país está haciendo los deberes y se pregunta: "¿Es oro todo lo que reluce?" "Tanto en España como en Japón o en Estados Unidos hay empresas que han introducido la responsabilidad social en su cadena de valor de una forma absolutamente convencida y otras que se han apuntado al carro porque no hacerlo retrae. En cualquier caso, ¿qué más da que el presidente o el consejero delegado estén convencidos? Éste ya es un camino irreversible".

Aprovecha Villafañe para diferenciar bien dos conceptos relacionados con la RSE cuya relación ha venido siendo muy estrecha y confusa: responsabilidad y reputación. "Una empresa para tener reputación necesita ser una empresa responsable, pero no es suficiente la responsabilidad para que una compañía sea reputada. Reputación es hacer las cosas bien: El abogado ganar pleitos, el médico curar; los consultores, hacer mejores las empresas; los escritores, escribir bien. Vender libros sería una consecuencia que no tiene porque ser así neces-

La ética es un buen negocio



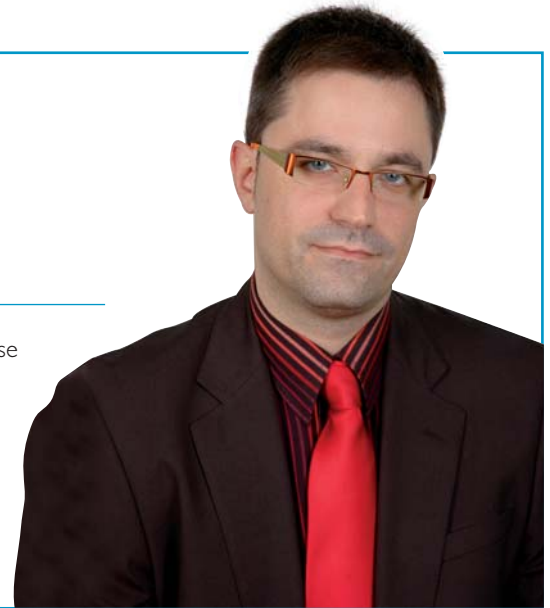
Justo Villafañe,
socio de **Villafañe & Asociados**

"Si quieres que un negocio sea próspero y que esa prosperidad se prolongue en el tiempo debes tener un planteamiento de una rectitud extrema. Y que conste que no pretendo moralizar en absoluto; hay suficientes evidencias empíricas de que la ética es un buen negocio y de que la reputación es rentable. Ambas son imprescindibles para lograr que un negocio sea sostenible. Porque además de ser responsable, debe tener resultados económicos, debe ser innovador y acogedor para sus empleados; tiene que poner productos y servicios de calidad en el mercado y, además, ser internacional. Por lo tanto, la responsabilidad es una conditio necesaria pero no suficiente de la reputación. Lo que hace que una empresa sea reputada es que haga las cosas bien; si lo hace y lo comunica, la reputación adquiere valor de mercado, pero lo que le otorga reputación no es la comunicación, sino el hacer las cosas bien".

Con la Guía ISO 26000 se habrá llegado al final de una etapa

Xavier Agulló,
de Ètia, Responsabilidad Social & Diálogo

El nombre no hace la cosa, y es mala idea perder el tiempo intentando cambiarle el nombre; si se empezó llamando Responsabilidad Social no tenemos porqué debatir más al respecto. Con la publicación, previsiblemente durante el próximo septiembre, de la Guía ISO 26000 se habrá llegado al final de una etapa en la que ha ido tomando forma la RSC, es decir, en la que se ha definido el "qué" de la RSC. Después se abre una etapa donde deberemos abordar mayoritariamente el "cómo" se implanta, y estándares como el sistema de gestión SGE 21 deben ayudar mucho a esto".



riamente. Una de las condiciones de la sostenibilidad es la ética. Puedes jugar a corto plazo, puedes incluso bordear las líneas deontológicamente correctas, pero si quieres que un negocio sea próspero, que esa prosperidad se mantenga, y que la gente te conozca la reputación, tienes que observar una rectitud extrema.", explica.

Haciendo referencia a la responsabilidad, Villafañe asume que el reto está en convertir su aspecto declarativo, lo que es un desiderátum, en comportamiento real. En cuanto a la reputación afirma que el reto está en la innovación. "Hace 15 años el reto de la empresa española era la internacionalización; hoy somos un país de multinacionales y lo que le falta a la empresa española es hacer tangible la innovación, convertirla en el hecho diferencial que nos permitirá evolucionar en nuestro modelo de desarrollo y salir de un modelo basado en la construcción y el turismo".

La empresa, punta de lanza de la RSE

"En España las compañías pioneras en acciones de responsabilidad social han sido organizaciones que, generalmente a través de fundaciones, ya venían desarrollando una labor en el campo de la acción social. De ahí a que los gabinetes de comunicación detectaran que este ámbito era un importante generador de imagen positiva había sólo un paso. Así se otorgó a la RSE un valor que ha acabado por convertirla, en muchas ocasiones, en un comodín que no aporta valor añadido" apunta Garillett, de PricewaterhouseCoopers.

"Por otra parte, hay que admitir que las empresas, en especial las multinacionales, han actuado de punta de lanza con sus políticas sostenibles en España, por delante incluso de la legislación gubernamental. Y ha sido de este modo porque han venido aplicando políticas de responsabilidad que sí están generalizadas en el resto de sus delegaciones de la Europa Occidental".

"Las grandes empresas españolas son las que mayormente han apostado por la visualización de la RSC. Aunque ello no implique una auténtica integración de la RSC en el *core business* de las empresas, sí es valorable el hecho que la haya difundido. Institucionalmente hay proyectos interesantes como el de las asociaciones Forética y Club de Excelencia en Sostenibilidad, y en menor medida apoyos del sector público. Pero es esencialmente desde la propia empresa desde donde se ha impulsado", opina F. Xavier Agulló, de Ètia.

Asegura Justo Villafañe que "en torno al cambio de siglo se ha producido una nueva lógica empresarial caracterizada por dos ideas que explican toda la evolución -pese a la crisis 2008-2009- que ha habido en los últimos diez años: la idea de ética y la idea de sostenibilidad." Afirma que 200 años atrás, y prácticamente hasta el 2000, la definición de una buena empresa era "aquella que más retorno de la inversión logra, la que obtiene más beneficio, la que mejor remunera al inversor; el resultado económico era casi el síntoma único de la excelencia empresarial". Y explica que en los

diez años de vida de MERCO, el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa que en 1999 impulsaron el propio Villafañe desde su cátedra, el grupo Vocento y Análisis e Investigación, ha visto evolucionar el peso de las seis variables que utiliza para sus mediciones. Así, si cuando arrancó su trabajo la oferta comercial era la más importante, en esta época los valores que proporcionalmente más han crecido han sido la ética y la responsabilidad corporativa. Sin embargo, la calidad comercial sigue siendo el factor más determinante si bien se han recortado distancias con el resto, aunque en estos dos últimos años de crisis el peso de los resultados ha crecido.

Analiza también la evolución de la RSE en la última década F. Xavier Agulló. "Del mismo modo que a finales de los años 80, con la publicación de las primeras normas ISO 9000, se dudaba de que la calidad tuviera que ser formalizada y menos aún certificable, la RSC ha sido sometida a las mismas dudas. Veinte años después, la calidad, incluso la certificación de calidad, no es ya necesaria sino indispensable, y ha ayudado a mejorar la compe-



Los cinco pilares de la RSC

La responsabilidad social corporativa renueva sus compromisos desde la Comisión Permanente del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas que se formó el pasado 6 de mayo. Desde este organismo se ha decidido ampliar a cinco los grupos de trabajo, en lugar de los cuatro iniciales.

Esta decisión tiene como principal objetivo incluir en el plan de trabajo del Consejo temas como la gestión de la diversidad, la transparencia y el consumo responsable, preocupaciones centrales de las empresas en este momento. Los cinco grupos de trabajo de la Comisión Permanente se dividirán las tareas de la siguiente manera:

- **Primer grupo:** se ocupará de la responsabilidad social ante la crisis y la contribución al modelo productivo.
- **Segundo grupo:** abordará los asuntos relativos a la transparencia, la comunicación, los estándares e informes y las memorias sociales.
- **Tercer grupo:** trabajará sobre el concepto de educación en relación con la responsabilidad social corporativa.
- **Cuarto grupo:** su tema será el consumo y la inversión socialmente responsables.
- **Quinto grupo:** su labor se centrará en la gestión de la diversidad, la cohesión social y la cooperación al desarrollo.

tividad de las empresas. La RSC será en diez años tan indispensable como la calidad, y la selección natural del mercado hará la criba”.

Respecto a la nueva posición de la empresa frente a estos cambios, Ramón Guardia, de Valores & Marketing apunta que: “No puede existir producción responsable sin consumo responsable. Y ello implica que hablemos no sólo de formación de valores compartida, sino también de responsabilidad compartida entre empresas, ciudadanos y gobiernos. Es imprescindible definir unas obligaciones tripartitas”. Guardia apuesta por un cambio en el gráfico que coloca a la empresa en posición central rodeada de todos sus stakeholders que cambia por un triángulo con tres protagonistas e igualdad en sus relaciones. Un triángulo de lados iguales. Iniciativa pública, liderada o no por instituciones públicas; la empresa; y las personas en todas sus acepciones: ciudadanos, directivos, consumidores... “Estoy convencido de que mientras el diálogo por la sostenibilidad entendida como buena gestión no se plantee a estas tres bandas no encontraremos soluciones. Debemos recuperar la cultura del esfuerzo y la del largo plazo tanto para la acción del Gobierno, como para las empresas y las personas.” Considera Ramón Guardia que el gran reto de la RSE consiste en cómo establecer y mantener un verdadero diálogo entre las tres partes de esta visión triangular, pero no a base de episodios concretos, sino con un diálogo continuo. Si se logra, puede reportar muchos beneficios: por un lado, ayudar a mantenerse en el difícil equilibrio de la gestión responsable; y, por otro, puede ayudar tremendamente a una empresa a descubrir nuevas necesidades o incluir públicos objetivos excluidos del sistema, lo que implicaría generación de inclusión y, en consecuencia, de riqueza social.

Blasco, de KPMG, remata: “En mi opinión el reto de la consultoría en cuestiones de sustainability pasa por hacer real la RSC, lograr que

pase del mundo de las ideas, los valores y las declaraciones al desempeño”. Y añade que se trata de una tarea “para la que las compañías van a necesitar de experiencia y ayuda, y es precisamente ahí donde más valor puede aportar la consultoría”.

¿Cómo entiendo mi entorno y cómo respondo?

En este sentido, Blasco, de KPMG, pone el acento en la necesidad de cuantificar los valores intangibles que miden la sostenibilidad de una empresa, para que pasen a ser indicadores y sean comparables. “El humo, el agua, el bienestar de los empleados, la diversidad... ¿dónde están? Deberíamos tener unos protocolos de cómo medir estos valores, porque una vez cuantificados podrían incluirse en el informe financiero anual”. Cabría aquí citar al periodista norteamericano James Surowiecki: “El capitalismo funciona cuando la virtud es recompensada, y no cuando la virtud constituye una recompensa en sí misma”.

Siguiendo con su discurso, Blasco apunta al devenir del papel de la sostenibilidad en el marco empresarial cuando afirma que “El futuro de la cuestión pasa por lograr que el informe esté ligado a la variable de los ejecutivos que gestionan esos negocios. Que el resultado de tomar una decisión en función de intereses económicos o sostenibles pueda cuantificarse en ambos casos -ahora sólo medimos costes: euros-; en el momento en que contemos con indicadores que permitan sopesar todas las opciones dejará de primar la variable financiera. Voy a poner un ejemplo, es lo que ha sucedido con el tema de las emisiones de CO₂. ¿Cuál ha sido la mayor contribución al cambio climático? Sin duda alguna ponerle precio al carbono. A partir de ese momento se estableció un link entre la parte ambiental y la económica que permitió unir el mundo de lo tangible con el de lo intangible” ■

La propia compañía debe valorar su actuación

Javier Garilleti,

director de PriceWaterhouseCoopers España

“La premisa para llevar a cabo una política de responsabilidad/sostenibilidad es tener claro qué valor voy a aportar, sea hacia dentro o hacia fuera. En primer lugar hay que partir de una posición en cierto modo agresiva, que apunte cuáles son los retos que la compañía percibe en su entorno y de qué modo piensa responder; qué compromiso está dispuesta a asumir. Establecido un periodo de tiempo lógico para su evaluación, la propia compañía debe valorar su actuación: analizar qué se ha hecho y qué compromisos se han cumplido respecto al punto de partida. Si en una primera instancia se ha comprometido a... en un segundo plazo debe valorar su actuación. Por otra parte, hay que tener en cuenta que en España es muy difícil que planteemos políticas de responsabilidad social de obligación, porque en Europa Occidental el nivel de exigencia que hay en los ámbitos medioambientales, de personas, de gobierno corporativo... es altísimo. La RSC surge en parte para que una multinacional que opera en otros territorios donde los estándares no son tan altos sepa lo que tiene que hacer y asuma en muchos casos un rol complejo, asumiendo unos estándares y actuando como punta de lanza, con un papel de mantenimiento de un determinado discurso público que después no se les reconoce”.

