



De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor

Alberto Andreu Pinillos

Global Chief Reputation and Sustainability Manager de Telefónica y profesor asociado de IE Business School & IE University.

José Luis Fernández Fernández

Director de la Cátedra Javier Benjumea de Ética Económica y Empresarial de ICADE (Universidad Pontificia Comillas).

La sostenibilidad corporativa podría entenderse como una evolución natural y necesaria de la responsabilidad social corporativa con el objetivo de vincularla más al valor y al *core business* de cada empresa.

El propósito de este artículo es plantear la necesidad de evolucionar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) hacia la idea de Sostenibilidad Corporativa. ¿Por qué nos ha parecido oportuno plantear este tema? Porque, en nuestra opinión, “la filantropía empresarial le ha ganado la batalla a la RSC”. No hay más que preguntar al gran público (no a los padres de los principales instrumentos globales relacionados con esta materia) para ver que la RSC hoy se relaciona más con programas sociales no necesariamente vinculados a la actividad de la empresa que con, por ejemplo, la gestión íntegra y ética de las multinacionales en el proceso de globalización, la identificación de nuevas oportunidades de mercado con impacto positivo en la sociedad o la gestión de riesgos derivados del negocio en aspectos sociales, económicos o ambientales.

En estos años, en torno a la RSC se ha generado un “efecto halo” asociado a los programas sociales y a la filantropía empresarial, efecto que ha “secuestrado” su verdadera naturaleza. Creo que hoy, doce años después de lanzarse el Pacto Mundial, los medios de comunicación, las empresas y la opinión pública perciben que la RSC está vinculada básicamente a la filantropía como palanca de construcción y mejora de imagen, y existen serias dudas de que este concepto pueda abandonar ese efecto halo e incorporarse como una palanca de creación de valor en el *core business* de las empresas.

Por eso, y con el fin de crear valor y aproximarse al negocio, es necesario cambiar. Una línea de avance puede ser la Sostenibilidad Corporativa. Para el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), “es un enfoque de

En estos años, en torno a la RSC se ha generado un “efecto halo” asociado a los programas sociales y a la filantropía empresarial, efecto que ha “secuestrado” su verdadera naturaleza

negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”. Estamos firmemente convencidos de que esta es la vía, porque en términos de *namings* y de posicionamiento, será más difícil desprender a la RSC de su efecto halo vinculado a “lo social”, que darle nuevos contenidos al concepto de Sostenibilidad Corporativa, aun cuando esta figura pudiera estar inicialmente más vinculada a lo “medioambiental”.

Para desarrollar esta idea, dividiremos este artículo en dos grandes apartados. En el primero, intentaremos descubrir las causas y las consecuencias de ese efecto halo. En el segundo, propondremos avanzar hacia este concepto como evolución necesaria para vincular esta función a la creación de valor.

La RSC, un concepto “secuestrado”

Aunque hasta 1999 existe un amplio conjunto de iniciativas –especialmente medioambientales– que pudieran incluirse bajo el paraguas de la RSC, creemos que todo el movimiento de la responsabilidad empieza con el Pacto Mundial, o Global Compact. Lanzado en el Foro de Davos el 31 enero de 1999 por el ex secretario general de Naciones Unidas, Kofi Annan, el Pacto Mundial supuso un antes y un después en materia de RSC.

Esta iniciativa nació como un llamamiento a las empresas para que adoptasen nueve principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. El Pacto agrupaba a empresas, asociaciones internacionales de trabajadores y organizaciones no gubernamentales, con organismos de la ONU y otras

instancias para fomentar la colaboración y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos. A mediados de 2004, se creó un décimo principio de lucha contra la corrupción, apoyándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Una vez lanzado, el Pacto actuó como desencadenante de todos los instrumentos multilaterales e internacionales que hoy conforman el armazón institucional de esta materia, entre los que destacan los siguientes: los índices de sostenibilidad *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) –8 de septiembre de 1999–; la Norma Marco AA1000 –1 de noviembre de 1999–; el Global Reporting Initiative (GRI) –en junio de 2000 se publica el primer *set* de indicadores–; la International Standard on Assurance Engagements (ISAE 100) –junio de 2000–; las Directrices de la ODCE para empresas multinacionales –que introducen una modificación para incluir la RSC en junio de 2000–; la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT –publicadas en noviembre de 1977, incluyen un *addendum* sobre RSC en noviembre de 2000–; el *Libro verde para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas de la Unión Europea* –18 de julio de 2001–; la ISO 26000 –cuyos trabajos empezaron hace cinco años y terminaron el 16 de septiembre de 2010–; y, por último, la Estrategia Renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas –25 de noviembre de 2011–. El cuadro 1 resume los objetivos de estas iniciativas multilaterales.

Del análisis de estos instrumentos se concluye una idea: el proceso de globalización es el desencadenante del movimiento asociado a la RSC. Y lo es por dos motivos. Por el lado de la empresa, la globalización situó a las grandes multinacionales en un “teatro de operaciones” global. Este hecho implicaba que, por regla general, estas empresas actuaban con reglas de juego distintas: de un lado, mantenían las actividades de valor añadido (I+D, diseño, gestión del talento, etc.) en sus países del entorno occidental (con unos estándares legislativos de alto nivel en materia social, laboral y medioambiental); del otro, deslocalizaban en países en vías de desarrollo (con una legislación más laxa en estas materias) actividades de menor valor añadido (ensamblaje, manufactura, etc.). De este modo, las multinacionales actuaban, de hecho, con estándares legislativos, culturales, sociales e institucio-

CUADRO I

Principales instrumentos internacionales de RSC

Global Compact (enero de 1999)	Iniciativa voluntaria en la que las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro grandes áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción.
Dow Jones Sustainability Indexes (1999, revisados en 2010)	Son los primeros índices globales que siguen el desempeño financiero de las empresas líderes en sostenibilidad, para poder entrar en él se deben cumplir unos requisitos establecidos en base a criterios en económicos, ambientales y sociales a largo plazo. El volumen de negocio generado en torno al DJSI es alrededor de 5.500 millones de dólares.
AA1000 Framework (1 de noviembre de 1999)	Norma desarrollada por el Institute of Social and Ethical Accountability que comprende un conjunto de requisitos para ayudar a las empresas a evaluar distintos parámetros de comportamiento encaminados a medir la responsabilidad de éstas y cómo se integran estos principios en su actividad diaria con todos los <i>stakeholders</i> .
Global Reporting Initiative, GRI (junio de 2000)	Institución independiente que crea el primer marco mundial estandarizado para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas empresas que deseen medir y reportar su desempeño económico, social y medioambiental.
International Standard on Assurance Engagements (junio de 2000)	Marco básico para auditorías de gran escala sobre procesos en materia no financiero-contable. Estas auditorías incluyen aspectos medioambientales y de sostenibilidad y auditando las memorias de sostenibilidad, los sistemas de información y control y los procesos de gobierno corporativo principalmente.
Guidelines for Multinational Enterprises de la OCDE (1976, revisadas en 1979, 1982, 1984, 1991 y 2000)	Conjunto de recomendaciones formuladas por los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en o desde de los países miembros, en materias tales como: empleo, relaciones industriales, derechos humanos, medio ambiente, transparencia, anticorrupción, ciencia y tecnología, entre otros, y que constituyen un marco voluntario de principios y estándares para la empresa responsable.
Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (noviembre de 1977, <i>addendum I</i> en noviembre de 2000 y marzo de 2006 y <i>addendum II</i> en marzo de 2000)	Es el primer documento elaborado exitosamente por la Organización Internacional del Trabajo aplicable universalmente en materia de empresas multinacionales. Apunta a alentar la contribución positiva que las empresas multinacionales ejercen sobre el progreso económico.
Libro Verde de la Unión Europea (18 de julio de 2001)	Este libro constituye la materialización del compromiso de la Unión Europea a favor de la RSE. Mediante un comportamiento socialmente responsable, las empresas pueden desempeñar un papel esencial para favorecer que la UE avance hacia su objetivo de mayor crecimiento económico, competitividad, justicia social y desarrollo sostenido.
ISO 26000 (16 de septiembre de 2010)	Es la guía que establece las líneas en materia de responsabilidad social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización. Su objetivo principal es ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.

nales diferentes en cada parte del globo. Y es ahí donde, para algunos autores, surgió la RSC como una llamada a las empresas globales a actuar, de forma voluntaria, con un comportamiento más o menos homogéneo en el ejercicio de sus actividades en materia social, laboral y medioambiental.

Por el lado de la sociedad civil, la globalización aceleró el despegue definitivo de las ONG, que han hecho del escrutinio de las empresas multinacionales una bandera de trabajo. Y es así como nació el Foro Social Mundial (FSM) que se reunió por primera vez en Porto Alegre del 25 al 30 de enero de 2001, como punto de unión de las principales ONG que reivindicaban mayor “justicia social” en el proceso de globalización. De hecho, según sus propios creadores, el FSM surgió como un movimiento de oposición al Foro Económico Mundial de Davos y, en consecuencia, como vigilantes del proceso iniciado por el Pacto Mundial.

Percepción de la RSC en los medios, opinión pública y empresa

No hay más que revisar todos los instrumentos internacionales vinculados a la RSC para ver que, desde su inicio, pensaron en ella como una fórmula para asegurar y conocer el desempeño económico, social y ambiental de las empresas o para impulsar criterios relacionados con el empleo, las relaciones industriales, los derechos humanos, el medioambiente, la transparencia, la lucha contra la corrupción, la ciencia y la tecnología, etc. Es decir, ninguno de estos instrumentos internacionales pensaron en una RSC cuyo eje central fueran las donaciones a fines solidarios o la filantropía.

Sin embargo, doce años después, los medios de comunicación, la opinión pública y las empresas siguen asociando la RSC más con el compromiso social (altruismo, filantropía, etc.) que como parte del *core business* de la empresa. En el caso de España, los datos son concluyentes.

En lo que respecta a los medios de comunicación, según un estudio realizado por Servimedia y Estudio de Comunicación en julio de 2009 entre los principales medios de comunicación de España (prensa nacional, autonómica, radio y televisión), el 38,3% de los entrevistados entendía que la RSC es “todo aquello que, sin ser obligatorio y sin buscar rentabilidad, es acometido por la empresa para mejorar su entorno social”; el 29,8% cree que se trata de “la atención que

las empresas prestan a los más débiles de la sociedad (discapacitados, emigrantes, desempleados) y la ayuda empresarial a las ONG”. Curiosa percepción para quienes son responsables de crear la opinión pública.

Con respecto a las empresas, los datos pudieran ser más esperanzadores, pero la idea de una RSC vinculada al *core business* no es evidente aún. En un estudio realizado por Forética en 2011, preguntadas las empresas (tanto las grandes como las pymes) sobre las actitudes hacia la RSC, las conclusiones resultan significativas. Por una parte, el 79,7% opina que “la RSC genera beneficios mutuos a la sociedad y al sector empresarial, aunque reconocen la dificultad de cuantificar estos beneficios”. Por otra, el 63,9% opina sin embargo que la RSC es “prácticamente una obligación, aunque no aportará beneficios claros”. Por último, y esta es quizá la conclusión más importante, para el 50,9% de las empresas, especialmente las de menor tamaño “la RSC es solo una cuestión de imagen, útil únicamente para grandes empresas”.

En cuanto a la opinión pública, los datos son menos determinantes pero también significativos. En el mismo informe de Forética, se interrogó a la opinión pública sobre el nivel de “conocimiento” y de “nitidez” del concepto de RSC. Así, sobre el conocimiento, el 61,2% de los ciudadanos manifiesta no conocer esta figura; y sobre el nivel de *nitidez*, los ciudadanos vinculan la RSC con las dimensiones “ambiental” y “social” de una hipotética triple cuenta de resultados (la dimensión económica queda muy diluida).

La RSC y el efecto halo asociado a la filantropía

El efecto halo, descrito por primera vez por el psicólogo Edward Lee Thorndike (1874-1949), hace referencia a la tendencia del ser humano a formarse una impresión general sobre una persona, o un juicio total sobre ella, en virtud exclusivamente de uno de sus rasgos, más singular y sobresaliente.

Lanzado en el Foro de Davos el 31 enero de 1999 por Koffi Annan, el Pacto Mundial supuso un antes y un después en materia de RSC

El proceso de globalización es el desencadenante del movimiento asociado a la RSC

Pues bien: entendido así el efecto halo... ¿por qué se ha llegado a esta situación? ¿Por qué los programas sociales y la filantropía empresarial se han convertido en la parte más visible de la RSC alejándola progresivamente de su naturaleza inicial (la gestión íntegra y ética de las multinacionales en el proceso de globalización)? En nuestra opinión, las razones que han contribuido a “secuestrar la RSC” son tres.

En primer lugar, nos encontramos ante un concepto de difícil y no unívoca definición. Desde que en 1953 Bowen hiciera la primera referencia formal de la RSC hasta hoy, se han enunciado muchas definiciones (recogidas por Archie B. Carroll, profesor de la Universidad de Georgia, en su trabajo “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”). ¿Qué tienen en común todas ellas? Lamentablemente, según reconoce Bjorn Stigson, presidente del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), lo común es que “no existe una definición única de lo que significa la RSC, pues generalmente esta depende de la cultura, religión o tradición de cada sociedad. No existe una talla única, por lo que se debe diseñar una para cada caso y necesidad”.

Pero, además, estamos ante un concepto con firmes detractores. Milton Friedman escribió en 1970 que la RSC era “fundamentalmente una doctrina subversiva en una sociedad libre” y que “hay una y sólo una responsabilidad social en las empresas, que es usar y alinear sus recursos y sus actividades para incrementar sus beneficios, siempre que cumpla con las leyes, lo que es tanto como decir que opera en libre competencia evitando cometer fraude”.

En un intento de salvar estos obstáculos, los profesores Porter y Kramer, en su artículo de enero de 2011, “Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”, apostaban por un cambio de denominación para la RSC hacia un concepto, en su opinión, de mayor valor para la empresa y la sociedad: “Creating Shared Value” (CSV). Lo que más llama la atención de la aproximación de Porter y Kramer fueron los descrip-

tores usados para referirse a la RSC: “Hacer el bien; ciudadanía y filantropía; respuestas a presiones externas o a preferencias personales de los directivos; alejado de la maximización de los ingresos; impacto limitado en la estrategia de la compañía; presupuesto ‘aislado’ del resto de las operaciones”. En definitiva: para Porter y Kramer, la RSC tiene un componente de filantropía que la aleja de la cadena de valor.

En segundo lugar, se trata de un concepto tan lleno de contenidos, difícilmente aprehensible o gestionable. Bajo el paraguas de la RSC se han intentado cubrir múltiples aspectos y, además, muy distintos, a diferencia de otras figuras empresariales que, como las operaciones, las finanzas, o el marketing, son mucho más sencillas.

No hay más que ver el informe Forética de 2011, para ver esta hiperinflación de contenidos que, además, son relativamente periféricos al *core business*. Preguntadas las empresas sobre la tipología de programas vinculados a la RSC que llevan a cabo, la respuesta fue muy amplia. De los veintitrés programas identificados, nueve estaban relacionados con la función de recursos humanos (seguridad e higiene, conciliación laboral, igualdad de género, igualdad de oportunidades, medición del clima laboral, integración de discapacitados e inmigrantes, voluntariado corporativo y planes de carrera); cinco tenían que ver con proyectos sociales en sentido estricto (apoyo a colectivos desfavorecidos, educativos, culturales, deportivos y colaboración con ONG); tres eran de tipo ambiental (ahorro de energía y recuperación de recursos, conservación del medio ambiente y auditorías ambientales); dos programas se vinculaban a la ética (códigos éticos y formación en ellos); otros dos se conectaban con la comunicación (diálogo con *stakeholders* e informes de RSC o sostenibilidad); y otros dos estaban ligados a la gestión (auditorías de proveedores e indicadores de gestión).

Por último, los departamentos de RSC se incluyen bien dentro de las direcciones de comunicación, marketing o relaciones institucionales, o bien dentro de las fundaciones empresariales. En un caso (comunicación) y en otro (fundaciones), el mensaje tácito que se lanza es claro: la RSC es, ante todo, una palanca para mejorar la imagen pública de la empresa. En una reciente tesis doctoral de la Universidad de Málaga, su autora, Ana Casado, investigó entre las empresas del Ibex 35 la situación en el organigrama

Por el lado de la sociedad civil, la globalización aceleró el despegue definitivo de las ONG, que han hecho del escrutinio de las empresas multinacionales una bandera de trabajo

de los departamentos vinculados a la gestión del “intangible”. En este estudio comprobó que, en el 80% de los casos, las funciones de RSC se incluían dentro de las direcciones de comunicación, marketing o relaciones institucionales; el 20% restante se repartía entre áreas de recursos humanos, de reputación o sostenibilidad corporativas.

El hecho de que los departamentos de RSC se sitúen mayoritariamente en las áreas de comunicación y marketing tiene importantes efectos colaterales. El primero es que la función de RSC suele ser una prioridad de segundo orden, tal y como se demuestra en un estudio realizado en España en 2009 por la Escuela de Organización Industrial (EOI), el Instituto de Análisis e Intangibles (IAI) y la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM). Ante la pregunta “Defina la principal función que ha fijado la empresa para su puesto de dircom”, la opción más valorada fue “gestionar la comunicación externa e interna” –citado por el 30,9%–, seguido de “gestionar la imagen corporativa” (21,0%); la RSC figura en décimo puesto, lo que la sitúa en un plano secundario.

El segundo efecto colateral de vincular la RSC con la comunicación y el marketing es la asignación de recursos (económicos y humanos). Si el objetivo es mejorar la imagen pública, ¿hacia dónde dirigirán las empresas sus esfuerzos económicos? Hoy no existen estudios fiables que establezcan una ratio entre recursos dedicados directamente a proyectos sociales frente a recursos destinados a la gestión íntegra y responsable (como, por ejemplo, auditorías en cadena de suministro, sistemas internos de gestión, mecanismos de transparencia, implantación de códigos éticos, etc.).

¿Por qué no existe este dato? Porque, sencillamente, es más fácil contabilizar los recursos dedicados a proyectos sociales (que suelen aparecer bajo la cate-

goría de “patrocinios sociales”) que identificar las partidas presupuestarias dedicadas a la gestión responsable. Estas partidas suelen estar diseminadas por múltiples departamentos de la organización, aunque, inicialmente, el origen de los fondos pueda presupuestarse en las áreas de RSC para actuar en forma de “capital semilla”. (Por ejemplo: las auditorías a proveedores inicialmente se presupuestan en los departamentos de RSC, pero al cabo del tiempo se asumen por los departamentos de compras).

Los proyectos sociales suelen tener alta visibilidad, son fáciles de entender por la opinión pública y tienen un retorno inmediato de imagen porque representan la “cara amable de las empresas”. En España, en 2009, el grupo empresarial que contabiliza sus proyectos sociales siguiendo la metodología del London Benchmarking Group, LBG, (Abertis, Acciona, Agbar, BBVA, Barclays, Endesa, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Repsol, Santander y Telefónica) dedicó a estos proyectos 329 millones de euros (306 en 2008 y 257 en 2007). La naturaleza de estos proyectos se relacionó con la educación y juventud (38,1%); el desarrollo económico (18,3%); el arte y la cultura (17,1%); la salud (10,7%); el bienestar social (7,5%); el medio ambiente (5,8%); la ayuda humanitaria (1%); y otros (el resto).

A nivel internacional, empresas como Wal-Mart, Wells Fargo, Exxon, Johnson & Johnson, Chevron, Microsoft o ATT destinaron en 2009 una media del 0,1% de sus ingresos a donaciones para programas de tipo social.

Los efectos de la RSC en las empresas

Las empresas, especialmente las grandes, han hecho un hueco a la RSC en sus agendas, si bien el modo de gestión ha sido, hasta ahora, de arriba abajo (*top-down*), poniendo especial énfasis en aspectos muy vinculados a la comunicación, las relaciones institucionales y la imagen. Las consecuencias de este esquema son las siguientes:

- **Consecuencias organizativas.** La mayoría de las veces, la propia organización no sabe a qué se dedica el responsable de RSC, algo que no ocurre con otras áreas. La de recursos humanos se dedica a personas; la de finanzas, a los números; la de operaciones, a los sistemas y al *back-up*; la de marketing, a vender o a publicidad. Sin embargo... ¿cómo identificar al área que se dedica a aspectos

tan diferentes como la gestión ambiental, el cambio climático, la ética, la diversidad, la conciliación familiar, la gestión del voluntariado corporativo, la integración de las personas en riesgo de exclusión, los patrocinios sociales, el emprendimiento social, el diálogo *multistakeholder*, la transparencia, la inversión socialmente responsable, la reputación corporativa o los derechos humanos? Vamos, un lío.

- **Consecuencias presupuestarias.** En la medida en que la RSC es una palanca de imagen, resulta más sencillo asignar presupuesto para poner en marcha programas sociales (como si de un patrocinio se tratase) que para, por ejemplo, tomar medidas preventivas destinadas a reducir los riesgos de tipo social, económico o medioambiental que pudieran impactar negativamente en el negocio a largo plazo. En el mejor de los casos, otras áreas de la organización estarán gestionando estos aspectos en su día a día; pero en el peor, para el área de RSC es difícil justificar recursos a actividades que no inciden directamente en la imagen.
- **Consecuencias de gestión.** Es fácil medir un programa social y hacer seguimiento de él: se busca el retorno en comunicación o el número de beneficiarios. Sin embargo, no es tan sencillo buscar un indicador que sintetice el comportamiento responsable, ya que exige incluir mediciones en cada una de las áreas de la organización con posible impacto en la gestión de riesgos y oportunidades.
- **Consecuencias estructurales.** Si la RSC tiene que ver con programas sociales, por regla general se encuadrará la función en áreas de patrocinios, de comunicación o en las fundaciones de empresa, ya que su objetivo será maximizar el rendimiento del dinero invertido. Esa situación no siempre facilita vincular la función a la cadena de valor.
- **Consecuencias comunicacionales.** Tanto las empresas como los medios han abusado de la utilización “publicitaria” de los programas sociales como piedra angular de las políticas de RSC. Por ello, en conversaciones informales con algunos periodistas de medios especializados en RSC, no es infrecuente escuchar frases como ésta: “En mi periódico muchos piensan que las noticias sobre RSC son mera publicidad; y si las empresas quieren publicidad, lo que tienen que hacer es pagarla”. Pero más allá de las conversaciones informa-

les, el estudio *Cómo valoran la RSC y el periodismo social los medios y los periodistas españoles*, realizado por Servimedia y Estudio de Comunicación en 2009, se preguntó cómo podían mejorar las empresas e instituciones su comunicación sobre RSC; la respuesta fue clara: un 29,4 % de los entrevistados consideró que la mejor manera para hacer atractiva la información sobre RSC que se hace llegar a los periodistas era abandonar el lado publicitario. Este es uno de los principales motivos por los que los medios generalistas apenas cubren la información de este tipo en las secciones de economía o de empresas.

Una línea de avance: la “sostenibilidad corporativa”

Por tanto, hay datos que avalan que la RSC, víctima del efecto halo “de lo social”, ya ha tocado techo y presenta serias limitaciones para vincularse a la cadena de valor. Por eso, creemos que una línea de avance clara es consolidar el concepto de *sostenibilidad corporativa*.

En términos generales, el movimiento de la sostenibilidad y del desarrollo sostenible ha estado ligado al mundo medioambiental. La primera definición de sostenibilidad aparece en el denominado *Informe Brundtlan* (en homenaje a Gro Harlem Brundtland, política noruega que dirigió la redacción del informe *Nuestro Futuro Común*) y fue adoptada por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1987, bajo la siguiente fórmula: “Desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. Por su parte, la primera aproximación a la “triple cuenta de resultados” se atribuye a John Elkington quien en 1997 acuñó la idea de que para que una empresa sea sostenible, tiene que garantizar un triple objetivo: ser

Porter y Kramer apostaron por un cambio de denominación para la RSC hacia un concepto de mayor valor para la empresa y la sociedad

económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable.

Por tanto, el término *sostenibilidad* no es nuevo. Quizá tenga un sesgo demasiado “verde”, pero, en términos de *namings*, pensamos que será más difícil desprender a la RSC de su efecto halo vinculado a los programas sociales que darle nuevos contenidos al concepto de *sostenibilidad corporativa* (especialmente en los aspectos social y económico).

La sostenibilidad corporativa para el ‘Dow Jones Sustainability Index’

Como decíamos al principio de este artículo, la definición de sostenibilidad corporativa que realiza el *Dow Jones Sustainability Index* puede ser la línea de avance que necesita la RSC, porque cubre todos los aspectos. Se define así: “La sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”.

Si analizamos punto por punto esta definición veremos los cuatro motivos por los que es tan relevante una definición:

- **Primero: “La Sostenibilidad Corporativa es un enfoque de negocio...”**, es decir, desde el inicio se vincula con actividades del *core business*, no con otros elementos periféricos.
- **Segundo: “... que permite crear valor a largo plazo para los accionistas...”**. Esto tiene que ver con el rendimiento de la inversión a largo plazo, no con movimientos especulativos a corto. En 2008, SAM, el analista que produce la información para el DJSI, llevó a cabo un amplio estudio cuantitativo

Los proyectos sociales suelen tener alta visibilidad, son fáciles de entender por la opinión pública y tienen un retorno inmediato de imagen porque representan la “cara amable de las empresas”

para identificar la posible relación entre la Sostenibilidad Corporativa y la evolución del precio de la acción. El estudio mostró que invertir sistemáticamente en el *top 20* de las empresas más sostenibles en cada sector generaba mejores rendimientos que hacerlo en el grupo de comparación en su conjunto. El dato es claro: quien invirtió 100 dólares en el DJSI World (índice que agrupa a las 80 empresas más grandes del DJSI) el 1 de enero de 2002 (fecha en que se creó este índice) tenía 185,7 dólares a finales de 2010. *A contrario sensu*, el argumento también funcionaba: el valor de las acciones de las empresas del 20% peor en sostenibilidad de cada sector fue inferior al del grupo de comparación. Además, la correlación positiva entre la sostenibilidad y la evolución de la acción se demostró individualmente en las tres regiones: América del Norte, Europa y Asia/Pacífico.

- **Tercero: “... mediante el aprovechamiento de oportunidades...”**. La agenda pública genera nuevas oportunidades de negocio: la eficiencia energética, la educación, la inclusión, la accesibilidad... no hay más que consultar la agenda europea 2020 para comprenderlo.
- **Y cuarto: “... y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”**. Gestionar el riesgo permite reducir la prima de riesgo en los mercados, especialmente en una situación de falta de confianza, y de crédito, como la que está generando la crisis económica.

Por estos motivos, el DJSI tiene el potencial de convertirse en un motor de gestión responsable, ya que ofrece a cualquier empresa las palancas que hay que mover para asegurar la sostenibilidad. Por una parte, en el índice se dice expresamente que una compañía será sostenible a futuro si es capaz de compatibilizar las tres dimensiones de la triple cuenta de resultados. Por otra, se pondera la importancia relativa de cada una de estas “cuentas”, ponderación que, además, se actualiza cada año en función de las prioridades de la agenda pública. También, dentro de cada dimensión, se desglosan las subdimensiones a las que hay que prestar atención para crear valor a largo plazo. Y, por último, el índice sitúa en su justo lugar a la filantropía, que, en el caso del sector de las telecomunicaciones, representa sólo un 3% sobre el total. Verdaderamente, es curioso pensar que ese 3% de DJSI correspondiente a “proyectos sociales y filantropía empresarial” haya podido

Tanto las empresas como los medios han abusado de la utilización “publicitaria” de los programas sociales como piedra angular de las políticas de RSC

llegar secuestrar el 97% restante del índice en términos de percepción pública y recursos.

El cuadro 2 desglosa el DJSI para el sector de las telecomunicaciones en 2010: la ponderación de las tres dimensiones (44%, la económica; 40%, la social; y 16%, la ambiental) y el peso relativo de cada una de las subdimensiones.

Premisas para el éxito de la sostenibilidad corporativa

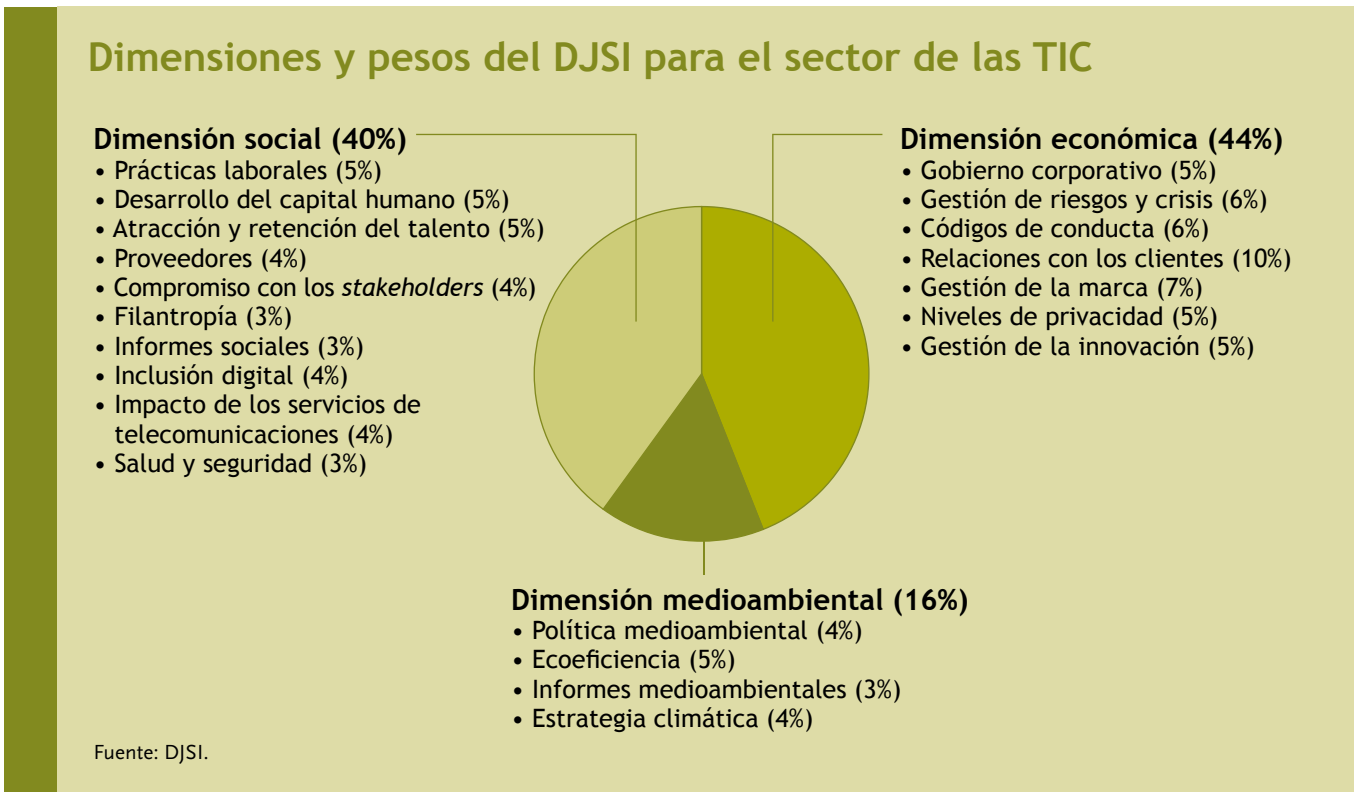
Para que un planteamiento como el de la sostenibilidad corporativa pueda desplegarse en toda su dimen-

sión y establecer una relación de causa (gestión responsable y sostenible) a efecto (más ingresos, menos costes, mayor satisfacción del cliente, mejor clima laboral), en nuestra opinión son necesarias cuatro premisas básicas.

La primera de ellas pasa por un cambio de lenguaje de los profesionales de la RSC. Para empezar, hay que abandonar eso que algunos llaman “buenismo” y que se traduce en esa frase que dice que “hay que devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado”. Este concepto, basado especialmente en la filantropía, es difícil de mantener en una época de crisis. E incluso, si se nos permite, parece que la empresa tenga que pedir perdón por ganar dinero.

La segunda premisa pasa por construir el modelo de negocio (*business case*) de la sostenibilidad. Como afirman Mikael Hagström, Jonathan Hornby y Alissa A. Farrel en su trabajo “The Evolving Science of Managing for Sustainability: Using ICT to Optimize Environmental and Economic Outcomes”, los directivos de todos los sectores coinciden en que la definición del

CUADRO 2



business case es el factor más importante en el éxito. Nadie puede presionar para obtener fondos con los que invertir en sostenibilidad si no se puede probar, de una manera u otra, el rendimiento de la inversión.

La tercera premisa implica un cambio en el modelo de gestión de la RSC. La inversión en proyectos sociales debe hacerse de la misma manera en que se invierte en I+D. Es decir, se investigan nuevas aplicaciones para abrir nuevos nichos de negocio que, en el medio plazo, deberían convertirse en nuevos motores de crecimiento para las empresas. Y, además, el gran reto de hoy es hacer este proceso de forma dialogada, es decir, junto con otros: empresas, sociedad civil, Administraciones Públicas, etc. No nos engañemos: allí donde hay demanda, hay servicios; allí donde hay clientes (cualquiera que sea su tipología) hay empresas; allí donde hay empresas, hay tejido social productivo; y allí donde hay tejido social productivo, hay riqueza.

La cuarta y última premisa exige a la sostenibilidad superar su origen medioambiental. Como mencionábamos al principio de este apartado, el origen de la expresión *sostenibilidad* se encuentra en el *Informe Brundtland* (“Nuestro Futuro Común”), elaborado por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo en 1985. Ese origen, claramente vinculado a lo ambiental, podría limitar su crecimiento hacia áreas organizativas más próximas a la cadena de valor.

En este caso, el lenguaje ayuda a comprender el concepto. Según la Real Academia de la Lengua, *sostenible* se define como “aquello que puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, por ejemplo, un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”.

Ayuda también la percepción que existe de ambos conceptos entre los directivos de compañías. En el cuadro 3 se comparan los conceptos que directivos anglosajones y españoles, respectivamente, asocian a la sostenibilidad y a la RSC. En esa comparación queda claro que ambas figuras tienen en común los aspectos ambientales, pero se aprecia también que en las iniciativas vinculadas a la sostenibilidad existe un equilibrio ajustado entre iniciativas más vinculadas a la cuenta de resultados (crecimiento de ingresos, fortalecimiento de la marca, ahorro de costes, incremento de beneficios, apertura de nuevos mercados, cumplimientos regulatorios, etc.) que otras más

Hay datos que avalan que la RSC, víctima del efecto halo “de lo social”, ya ha tocado techo y presenta serias limitaciones para vincularse a la cadena de valor

alejadas de ella (relaciones públicas, presiones externas e internas para contribuir a buenas causas, etc.).

Sin embargo, en las iniciativas vinculadas a la RSC existe una mayor inclinación a aspectos que tradicionalmente están más alejados del *core business* (conciliación, igualdad, clima laboral, apoyo a colectivos desfavorecidos, proyectos educativos, voluntariado corporativo, proyectos deportivos, etc.), que a aquellos más próximos a la cuenta de resultados (planes de ahorro y optimización de recursos, seguridad e higiene).

En conclusión

Trabajar sobre el concepto de sostenibilidad corporativa permite superar las limitaciones que la responsabilidad social corporativa arrastra por su efecto halo y por su percepción en la empresa, en los medios y en la opinión pública en general. En otras palabras, es más sencillo vincular al valor y al *core business* la sostenibili-



CUADRO 3

Conceptos asociados a la sostenibilidad y a la RSC por directivos de empresas anglosajonas y españolas

Informe Forética Programas asociados a RSC	Informe The Economist Intelligence Unit Motivaciones para pensar en sostenibilidad	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Seguridad e higiene (80,8%) ■ Conciliación vida personal-profesional (58,8%) ■ Integración mujeres dirección (57,8%) ■ Igualdad de oportunidades (53,1%) ■ Medición del clima laboral (48,4%) ■ Integración de discapacitados en la plantilla (21,4%) ■ Integración de inmigrantes en la plantilla (25,5%) ■ Programas de voluntariado corporativo (14,5%) ■ Planes de carrera (13,3%) ■ Apoyo a colectivos desfavorecidos (48,4%) ■ Proyectos educativos (27,8%) ■ Proyectos culturales (23,21%) ■ Proyectos deportivos (16,7%) ■ Código ético escrito (16,5%) ■ Formación en RSC o ética (38%) ■ Diálogo con <i>stakeholders</i> (33,7%) ■ Informes de RSC o sostenibilidad (13,8%) ■ Auditorías ambientales y/o sociales a proveedores (11,3%) ■ Indicadores y cuadro de mando en RSC (15,1%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Protección medioambiental (35%)¹ ■ Conservación del medio ambiente (59,9%)² ■ Ahorro en energía y recuperación de recursos (61,6%)² ■ Presiones externas por parte de los stakeholders para comportarse bien (24%)¹ ■ Colaboración con ONG de países pobres (38,1%)² 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crecimiento de los ingresos (32%) ■ Ahorros de costes (28%) ■ Aumento de los beneficios (28%) ■ Apertura de nuevos mercados (17%) ■ Aumento del valor de marca (31%) ■ Relaciones públicas (28%) ■ Presiones internas para comportarse bien (17%) ■ Selección y contratación (17%) ■ Derechos laborales (17%)
<p>¹ The Economist Intelligence Unit. ² Forética 2011.</p>		

■ Recursos Humanos ■ Social ■ Ética ■ Comunicación ■ Medio ambiente ■ Gestión

Fuente: elaboración propia sobre la comparación del informe *Management magnified: Sustainability and corporate growth*, de The Economist Intelligence frente al Informe Forética 2011.

dad corporativa que la RSC, porque tiene menos barreras “perceptuales” y “conceptuales” que esta última.

En cierta forma, la sostenibilidad corporativa se podría entender como una evolución natural de la RSC con el objetivo de vincularla más al valor y al *core business*.

Esta evolución pasaría por favorecer las siguientes transiciones (que se resumen en el cuadro 4):

- De la pertenencia a instituciones y asociaciones desde el plano de las relaciones institucionales, a la participación en alianzas público-

CUADRO 4

Evolución sugerida: de la RSC a la sostenibilidad corporativa

Impulsar el concepto de sostenibilidad corporativa para superar las limitaciones endémicas de la RSC		
RSC	Sostenibilidad corporativa	
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en presencia internacional (índices, instituciones, etc.). • Énfasis en acción social (patrocinios sociales para mejorar imagen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en la creación de redes con instituciones nacionales y multinacionales cofinanciadoras de proyectos. • Énfasis en innovación social (del patrocinio al capital semilla para nuevos negocios con impacto) y en reducción de costes (eficiencia energética). 	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en reporte y en su extensión a países. • Tímida implantación de códigos éticos, más basados en el cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los procesos de verificación y mejora resultantes del informe. • Nueva cultura interna basada en la maximización de los códigos éticos. Desarrollo de normas y procedimientos internos para minimización de riesgos. 	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> • Paneles de diálogo “para todos” <i>multistakeholder</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo con grupos específicos para encontrar fórmulas de cocreación. 	Compromiso

Fuente: elaboración propia.

privadas con instituciones nacionales y multinacionales cofinanciadoras de proyectos que impulsan la inclusión y la cohesión social. Muchos de estos proyectos no son rentables en sí mismos en las etapas iniciales. Sin embargo, trabajar conjuntamente con fondos de instituciones multilaterales ayuda a las unidades de negocio a poner en marcha proyectos que, de otro modo, nunca saldrían adelante y que pueden ser fuente de nuevos ingresos.

- **De patrocinios sociales a la innovación social.** Por regla general, en la figura del patrocinio el financiador aporta fondos pero no interviene en el desarrollo de los proyectos financiados. En el caso de la innovación social, existen muchas instituciones que han ido creando un gran tejido de asociados a los que ayudan a capturar fondos para financiar proyectos con impacto social pero autosostenibles. Una de las posibilidades de futuro del patrocinio social consiste en vincularse a instituciones que promueven la innovación social para, de su mano, identificar, apoyar y hacer crecer estos proyectos.

- **De los informes de sostenibilidad como piezas de comunicación corporativa, a informes como herramienta de respuesta y mejora de procesos internos.** El objetivo es convertir el informe en una herramienta de gestión, no es una mera pieza de comunicación, aprovechando al máximo las recomendaciones de mejora ofrecidas por los verificadores y, sobre todo, haciendo de ese informe un verdadero cuadro de mando o *scorecard* sobre la evolución del comportamiento económico, social y medioambiental. Las recomendaciones de los verificadores de los informes de sostenibilidad son muy relevantes a la hora de realizar procesos de mejora.
- **De los códigos éticos como elemento de “cumplimiento” a una nueva cultura interna basada en la maximización de un comportamiento ético.** Esto supone, en la práctica, desarrollar normativas internas que hagan vivir los principios del código ético y exportar estas normativas a todo el teatro de operaciones de una compañía global. Este tipo de normativas internas en cuestiones

como la cadena de suministro, la igualdad, los derechos humanos, los conflictos de intereses, etc., ayudan a conformar una cultura interna de responsabilidad. Además, el impulso de estas normas internas implica crear un circuito interno de aprobación, ratificación, indicadores de cumplimiento, verificación y mejora.

- **De un diálogo con los grupos de interés basado en paneles *multistakeholder* genéricos al establecimiento de convenios para buscar fórmulas de cocreación de negocios conjuntos.** A modo de ejemplo, se trataría de estudiar el lanzamiento de productos y servicios para colectivos de personas en riesgo de exclusión (mayores, personas con discapacidad, inmigrantes) y hacerlo *junto con* las asociaciones que representan legítimamente a estos colectivos. Trabajar de esta manera implica establecer asociaciones que benefician económicamente a todas las partes.

Por tanto, en nuestra opinión, no estamos ante un debate académico o ante un debate meramente semántico. Estamos hablando de futuro, de conceptos, de transformación y de gestión. Estamos firmemente convencido de que la sostenibilidad corporativa tiene más privilegios que la responsabilidad social corporativa para vincularse al *core business* de una empresa y convertirse en un motor de crecimiento. Y, querámoslo o no, *business is business*. ▽

«De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3876.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 22104 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial