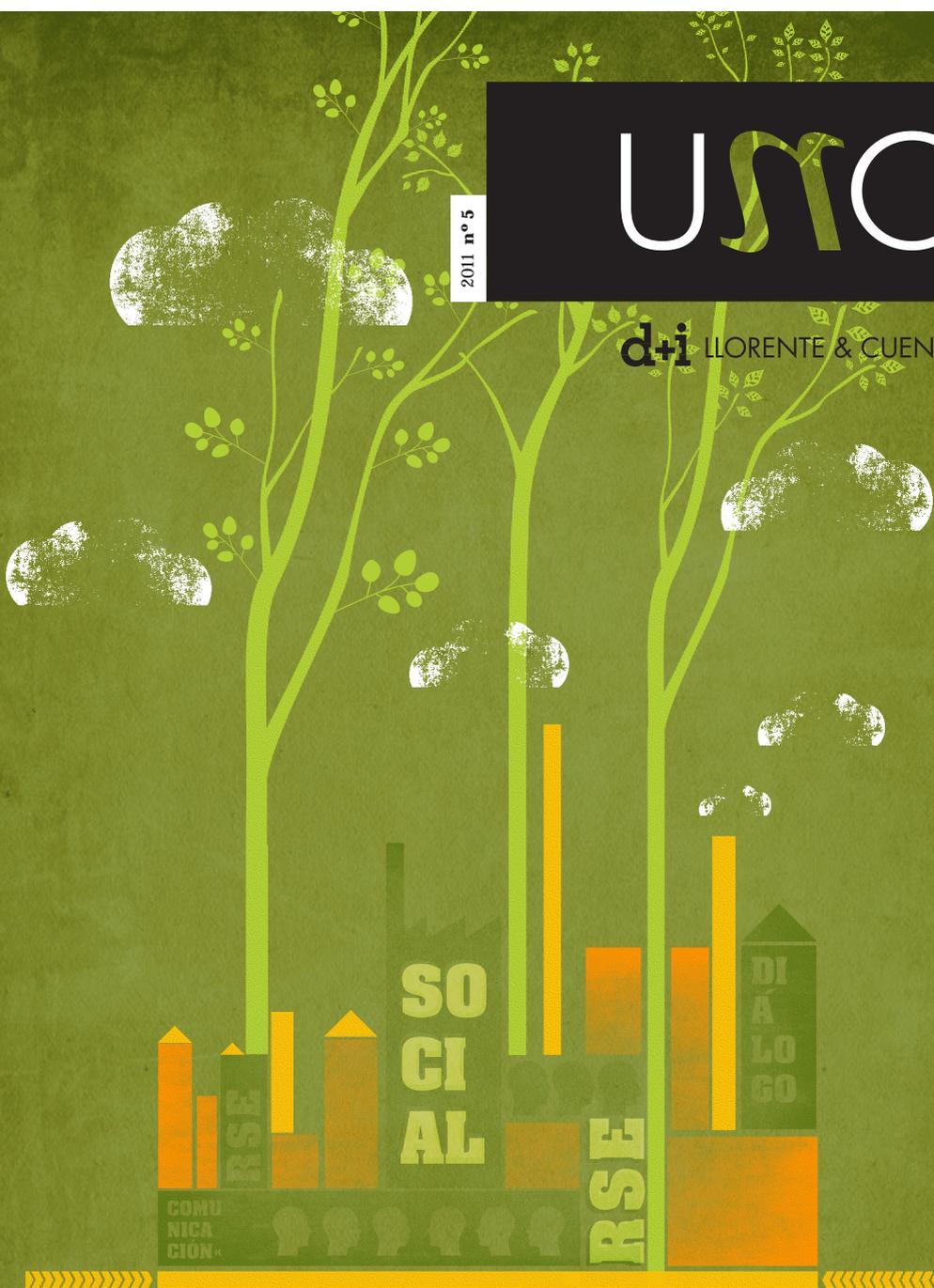


2011 nº 5

USMO

d+i LLORENTE & CUENCA



*Responsabilidad y Reputación:*  
**RESTAURAR LA CONFIANZA**  
*de las empresas ante la opinión pública*  
*tras “La Gran Recesión”*

## d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

d+i é o Centro de Ideias, Análise e Tendências da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos perante um novo contexto económico e social. E a comunicação não lhe fica atrás: avança.

d+i é a combinação e a troca de conhecimento que identifica, analisa e dá conta dos novos paradigmas da comunicação com um posicionamento independente.

d+i é uma corrente permanente de ideias que vão ao encontro de uma nova era de informação e gestão empresarial.

Porque a realidade não é a preto e branco, existe d+i LLORENTE & CUENCA.

## UNO

UNO es una publicación de d+i LLORENTE & CUENCA dirigida a clientes, profesionales del sector, periodistas y líderes de opinión, en la que firmas invitadas de España y América Latina, junto con Socios y Directivos de LLORENTE & CUENCA, analizan temas relacionados con el mundo de la comunicación.

UNO é uma publicação da d+i LLORENTE & CUENCA dirigida aos clientes, profissionais do sector, jornalistas e líderes de opinião, na qual companhias convidadas de Espanha e América Latina, juntamente com os Sócios e Directores da LLORENTE & CUENCA, analisam temas relacionados com o mundo da comunicação.



### DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:

Centro Corporativo de LLORENTE & CUENCA

### CONCEPTO GRÁFICO Y DISEÑO:

AR Difusión

### ILUSTRACIONES:

Marisa Maestre

### IMPRESIÓN:

cpg.es

Impreso en España  
Madrid, octubre 2011

LLORENTE & CUENCA no asume necesariamente como suyas las opiniones vertidas en los artículos de los colaboradores habituales e invitados de UNO.

[WWW.LLORENTEYCUENCA.COM](http://WWW.LLORENTEYCUENCA.COM)





Todos los derechos reservados.  
Queda terminantemente prohibida  
la reproducción total o parcial de los textos  
e imágenes contenidos en este libro  
sin la autorización expresa de  
LLORENTE & CUENCA.

# SUMARIO

2011 N° 5

4

QUIÉNES **SON**  
LOS **colaboradores**

6

**Responsabilidad y Reputación:**  
**RESTAURAR LA CONFIANZA**  
*de las empresas ante la opinión pública*  
tras "La Gran Recesión"

9

EL NUEVO **HUMANISMO**  
**empresarial** PARA EL  
**siglo XXI**

13

LA **EMERGENCIA** DE LA  
ECONOMÍA DE LA **reputación**  
**corporativa**

17

**Diez claves** PARA EL  
**DESARROLLO** DE LA  
**Responsabilidad** SOCIAL  
EMPRESARIAL Y SU COMUNICACIÓN COMO  
**disciplinas** DIRECTIVAS

21

LA **RESPONSABILIDAD**  
DE LAS **empresas** ANTE LA  
**quiebra social**

25

EL **DESARROLLO** SOSTENIBLE  
EN LA **estrategia** DEL **negocio**

27

LOS **DIRIGENTES** DEBEN  
SER LOS MÁS **transparentes**

31

EL DIÁLOGO **multistakeholder**  
Y LA **CREACIÓN** DE VALOR  
COMPARTIDO

33

**PACTO GLOBAL:**  
HERRAMIENTA CLAVE EN EL  
**management**

37

**SOSTENIBILIDAD**  
Y REPUTACIÓN **empresarial**  
EN ENTORNOS INCIERTOS

39

**OU GLOBAL** OU  
**responsável social**

42

**LLORENTE & CUENCA**



### **José Antonio Zarzalejos**

Licenciado en Derecho por la Universidad de Deusto y periodista. Fue Director de El Correo de Bilbao, Secretario General de Vocento y Director de ABC en España. Está vinculado a LLORENTE & CUENCA como Asesor externo permanente y ha sido Director General de la firma en España. Distinguido con varios galardones profesionales, tales como el Premio Mariano de Cavia, el de la Federación de las Asociaciones de la Prensa de España, el Javier Godó de Periodismo y el Luca de Tena.

---



### **Ángel Alloza**

Desde marzo de 2011 es Director General del Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, siendo anteriormente Director de Estrategia y Evaluación del área global de Comunicación y Marca del Grupo BBVA. Es profesor asociado en distintas escuelas de negocio y participa en las principales iniciativas españolas empresariales y sociales de gestión de marca y reputación, entre ellas, Brand Institute de Esade, Marcas que Piensan, el Foro de Marcas Renombradas y el Real Instituto Elcano. Es Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid y PCD por el IESE.

---



### **Luisa García**

Experta en gestión de cuentas regionales y consultoría estratégica, es Socia y CEO de LLORENTE & CUENCA en Perú. Fue consultora en la firma Issues y desarrolló proyectos de investigación académica con la Confederación Europea de Relaciones Públicas. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, cuenta con estudios de postgrado en las Universidades de Georgetown y Phoenix en Estados Unidos y Adolfo Ibáñez en Chile.

---



### **María Cura**

Directora General de LLORENTE & CUENCA en Barcelona. Es Licenciada en Derecho por la Universidad de Barcelona y ejerció cuatro años como abogada mercantilista. En Gené & Asociados asesoró a clientes de ámbito institucional, como la Generalitat de Catalunya, el Gobierno de Andorra o el Fútbol Club Barcelona, entre otros. Posteriormente se incorporó como Directora Corporativa de Marketing y Comunicación a USP Hospitalares, compañía de la que fue Socia y miembro del Comité Ejecutivo y en la que creó el área de RSC y la Fundación Alex, de cuyo Patronato formó parte.

---



### **Ignacio Escolar**

Fue el primer director del diario Público en España y actualmente uno de sus columnistas. Colabora para otros medios como Estrella Digital y participa como analista político en varios programas de TVE, EITB, Teletcinco y Veo7. Ha obtenido diversos galardones a lo largo de su trayectoria profesional tales como el Premio de Periodismo Digital José Manuel Porquet o el Nicolás Salmerón de Derechos Humanos.

---



### **Malena Morales**

Licenciada en Educación por la Universidad Católica, ha participado en programas de especialización en ESAN, la Universidad de Piura e INCAE y en el programa de Master en Dirección Estratégica de la Universidad de León (España). Se desempeña en Perú como Directora de Desarrollo Sostenible y Asuntos Corporativos de UCP Backus y Johnston S.A.A. teniendo a su cargo el diseño e implementación de la estrategia de Desarrollo Sostenible, de Marca y Comunicación Corporativa y de Relaciones Institucionales.

---

# QUIÉNES **SON** LOS **colaboradores**



## **Mariano Guindal**

Como periodista económico, uno de los más prestigiosos de España, colabora en los programas Capital y El Balance, de Radio Intereconomía, y es columnista de El Economista. La mayor parte de su larga trayectoria profesional ha discurrido en La Vanguardia, donde ha sido Redactor Jefe y editorialista. Es autor de varios libros sobre personajes clave de la economía y la empresa española y de un diccionario económico.



## **Miguel García**

Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de DKV Seguros –la filial española de la compañía alemana ERGO Insurance Group– desde 1997. Ha sido Jefe de Sección de El Correo Gallego y redactor en La Voz de Galicia. Es Profesor de Programas de postgrado sobre Comunicación en la Universidad Autónoma de Barcelona y en las Universidades de A Coruña y Zaragoza. Licenciado en Periodismo por la UCM, ha cursado un Programa de Desarrollo Directivo en el IESE y cuenta con un Curso Superior de Gestión y Desarrollo del Conocimiento Asegurador y Sanitario del ESADE.



## **Mónica de Greiff**

Abogada con especialización en Derecho Administrativo, ha sido funcionaria pública en varias oportunidades y asesora de empresas y entidades, para la contratación con el Estado. Fue la primera mujer nombrada Ministra de Justicia, encargada de establecer las políticas de Colombia en la lucha contra el narcotráfico y la criminalidad. Actualmente es la Presidenta del Grupo de Energía de Bogotá y es miembro de la Junta Mundial del Pacto Global.



## **Isabel Vidal**

Licenciada en Letras y en Económicas y Doctora en Economía por la Universidad de Barcelona. Es Catedrática (EU) de la Universidad de Barcelona y Presidenta del Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES). A nivel internacional es Socia de la International Society for Third Sector Research (ISTR) desde el año 1993, Socia fundadora de EMES European Research Network UE y Miembro de la Comisión de Responsabilidad Corporativa de Foment del Treball. Entre sus publicaciones destacan “El principio de valor compartido de Porter y Kramer” y “Balance de la RSE en Europa y España. 2004-2007”.



## **Nicolau Santos**

Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Economia de Lisboa e jornalista desde 1978. Desde 2006 é Diretor-adjunto do jornal Expresso. Co-apresentador do programa televisivo da SIC Notícias *Expresso da Meia-Noite*, é também comentador para assuntos económicos da RDP-Antena 1. Antes, foi subdiretor do jornal Expresso, diretor do *Público*, do *Diário Económico* e do *Semanário Económico* e trabalhou como jornalista em diversos outros meios de comunicação social. Entre várias organizações em que participa, é membro do painel de opinião do Barómetro de Inovação da COTEC Portugal.

*Responsabilidad y Reputación:*  
**RESTAURAR LA CONFIANZA**  
*de las empresas ante la opinión pública*  
*tras “La Gran Recesión”*





José Antonio Llorente

Socio Fundador y Consejero Delegado  
de LLORENTE & CUENCA

UNO crece, innova y se desarrolla mientras conserva su ambición inicial de mantenerse muy cerca del pulso real de los retos y problemas del momento presente al escoger los asuntos que aborda.

En cuanto al crecimiento, la innovación y el desarrollo de UNO, estos vienen de la mano del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs), como la disponibilidad de la aplicación para descargarse UNO en el iPad.

La mayor variedad cultural, profesional, geográfica y lingüística proviene de los contribuyentes de UNO, que, como en este número, representan cada vez más y mejor el auténtico perfil de LLORENTE & CUENCA como la consultoría líder en el mundo hispano-portugués que es.

Así, en este UNO aparece, por primera vez, un artículo enviado desde Portugal, en esta ocasión, por Nicolau Santos, prestigioso líder de opinión en asuntos económicos, y publicado por nosotros en su original portugués como señal inequívoca de dicho compromiso que queremos mantener en los próximos ejemplares de UNO. Además, contamos con representantes corporativos de Latinoamérica –Malena Morales, de la Cervera Backus y Johnson– o de España –Miguel García Lamigueiro de la aseguradora sanitaria DKV–, de académicos

“ *Sostenibilidad, credibilidad, transparencia, compromiso con la sociedad y, en definitiva, Reputación son los criterios por los que van a ser juzgados los desempeños de las empresas del siglo XXI* ”

prestigiosos –Isabel Vidal de la Universidad de Barcelona– o de especialistas probados en la gestión directiva –Ángel Alloza– que hoy lideran un interesantísimo *think-tank* con el sugerente nombre de *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership*.

Finalmente, UNO apuesta por debatir los asuntos que están en el centro de gravedad de las preocupaciones de los tomadores de decisiones y los líderes de opinión a ambos lados del Atlántico. Así, este UNO se titula **“Responsabilidad y Reputación: Restaurar la confianza de las empresas ante la opinión pública tras La Gran Recesión”** e invita a la reflexión sobre el papel de liderazgo social, y no solo, económico, que las empresas han de desempeñar, cada vez más, y, especialmente, vistos los efectos devastadores que la actual situación económica y financiera están causando en gran parte del mundo desarrollado: sostenibilidad, credibilidad, transparencia, compromiso con la sociedad y, en definitiva, Reputación son los criterios por los que van a ser juzgados los desempeños de las empresas del siglo XXI. No es un reto pequeño, sin duda, pero tampoco es evitable.

Espero que disfruten de este nuevo UNO ya que sus contribuciones describen una realidad que, como cree d+i LLORENTE & CUENCA, no es blanca, ni negra.



# EL NUEVO **HUMANISMO** **empresarial** PARA EL **siglo XXI**



José Antonio Zarzalejos

Periodista, ex director de ABC y El Correo

En 2001 la comunidad empresarial norteamericana y, enseguida, la occidental, quedó sobrecogida por las dimensiones colosales del llamado “caso Enron”. Una de las Compañías más poderosas de Estados Unidos –Enron– líder en el sector energético estaba sustentada en una contabilidad fraudulenta y constituía una estafa de enormes dimensiones. El escándalo se llevó por delante a la consultora y auditora Arthur Andersen que no había detectado las falsedades contables ni advertido sobre prácticas delictivas y/o impropias. Las acciones de Enron cayeron desde los 90 dólares a los 0,30, y sobrevino una sonora bancarrota. Las consecuencias de aquella sísmica convulsión fueron de gran alcance pero, sociológicamente, la más dañina de todas ellas consistió en la aparición casi inmediata en la opinión pública de un acendrado recelo hacia las grandes corporaciones que derivó en abierta desconfianza.

Para evitar casos similares y, sobre todo, para restaurar la fiabilidad de las empresas en la conciencia colectiva de los norteamericanos, se dictó la *Sarbanes-Oxley Act of 2002*, también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y Protección al Inversionista. La norma establece requerimientos muy exigentes a las Compañías para garantizar su solvencia y transparencia, tras la detección por los ponentes de la

“ *El nuevo humanismo empresarial no supone un regreso al paternalismo, sino a la responsabilidad y a la solidaridad, al entendimiento de la empresa como un proyecto poliédrico* ”

ley, el senador demócrata Paul Sarbanes y el congresista republicano Michael G. Oxley, de peligrosas lagunas y carencias en la regulación general mercantil. El propósito confesado de la ley, entre otros, estribaba en devolver a las grandes empresas la confianza perdida de la sociedad para lo cual se establecieron medidas de estricto control contable y criterios de buen gobierno corporativo. Esta ley se consideró en su momento como estratégica en la legislación norteamericana porque consiguió, además de regular la actividad interna de la corporaciones, hacerlas fiables ante los inversores y la opinión pública.

La recesión económica, con su cortejo de insolvencias, concursos, quiebras y bancarrotas, en particular en el sector financiero, ha vuelto a inocular en la opinión pública una ya arraigada desconfianza hacia la buena conducción de las empresas, acerca de su capacidad de compromiso con los intereses generales, sobre la abusiva prevalencia de los factores económicos frente a los de índole no siempre material y en torno a las gestiones profesionales de los más importantes gestores. Los despidos masivos, la mora en los pagos y las presiones de las corporaciones sobre los Gobiernos para hacer valer sus intereses han perfilado al sector de las grandes compañías de manera muy negativa. Contravalores como el egoísmo, la insolidaridad y

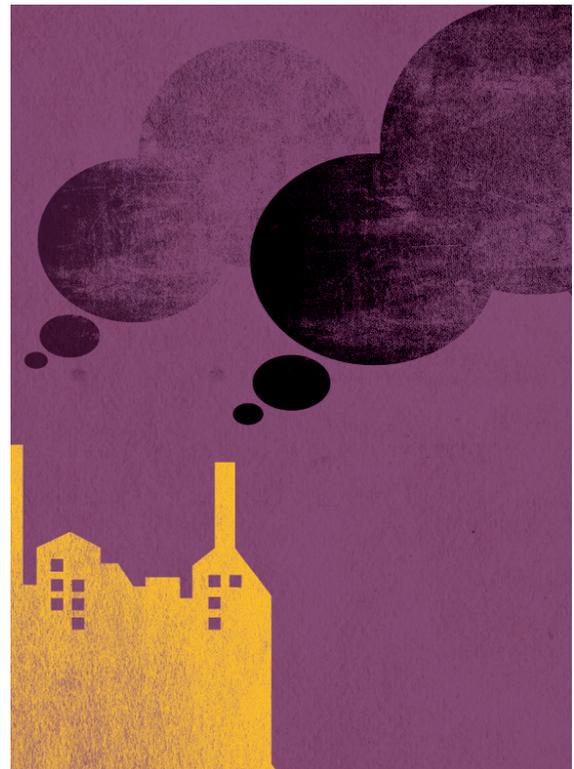
**“Contravalores como el egoísmo, la insolidaridad y el enriquecimiento avaricioso han quedado demasiadas veces asociados a la trayectoria de las grandes multinacionales. Por eso es necesario romper la inercia actual**

el enriquecimiento avaricioso han quedado demasiadas veces asociados a la trayectoria de las grandes multinacionales. La crisis de confianza hacia las empresas se ha instalado en la sociedad minando su reputación y, tomando la parte por el todo, ha dictado un veredicto injustamente generalizador que sitúa a las grandes corporaciones más allá de los intereses de la comunidad social y política.

La confianza ya no puede restaurarse con normas, aunque las leyes sigan siendo un instrumento de control que establece certidumbres en los inversores y en los ciudadanos en general, sino con comportamientos que transmitan valores positivos desde la empresa a la sociedad. Es necesario que los estamentos empresariales comuniquen por las distintas vías de conexión social –ampliadas ahora gracias a las redes sociales– dos nuevos mensajes. El primero, sin duda, es que los dirigentes empresariales han tomado nota del mensaje colectivo que les reprocha supuestas o verdaderas insolidaridades. El segundo, que avanzan en la adaptación a una nueva ética de los negocios basada en la humanización.

El documento de julio de este año de la escuela de negocios IESE elaborado por los profesores Rafael Andreu y Josep M. Rosanas bajo el título de **“Manifiesto para un management mejor. Un visión racional y humanista”**, es de un enorme valor ético y académico, además de práctico, para remozar viejos sistemas de gestión que, en muchos

casos, han hecho detestable a sectores sociales la actividad de las grandes empresas. Los profesores Andreu y Rosanas trascienden a cualquier buenismo voluntarista para plantear criterios operativos de naturaleza moral. Así sostienen que *“la empresa debe ser entendida como una comunidad formada por personas antes que una máquina de ganar dinero”*, y también que *“hay que alejarse del concepto mecánico e instrumental del ser humano. El mejor activo de la empresa son los trabajadores y hay que invertir en ellos”*. Los docentes reivindican la vigencia de valores tan elementales como el de la sensatez en la gestión (*“imprescindible”* dicen) y la humildad (*“no creer que los directivos son omniscientes”*) y preconizan empresas con *“personas proactivas que vayan más allá de su propio interés”* describiendo como motores de las compañías tanto los *“extrínsecos (dinero)”* como los *“intrínsecos (satisfacción con el propio trabajo)”*.



Esta humanización del ámbito de la empresa no puede consistir en una representación farisaica de simulación, sino en una profunda convicción de que una perversa inercia hacia prácticas de gestión ferozmente competitivas, exentas de emocionalidad hasta los límites de lo mecánico, obsesionadas con la ganancia inmediata, desproporcionada y codiciosa y desposeídas de esa sensatez y humildad a las que se referían los profesores Andreu y Rosanas, conduce a una colisión frontal con una sociedad que soporta de manera estoica el azote de una crisis sin precedentes. Los factores sentimentales –humanamente sentimentales– generan una empatía muy profunda en la opinión pública cuando aparecen con veracidad en el ámbito empresarial.

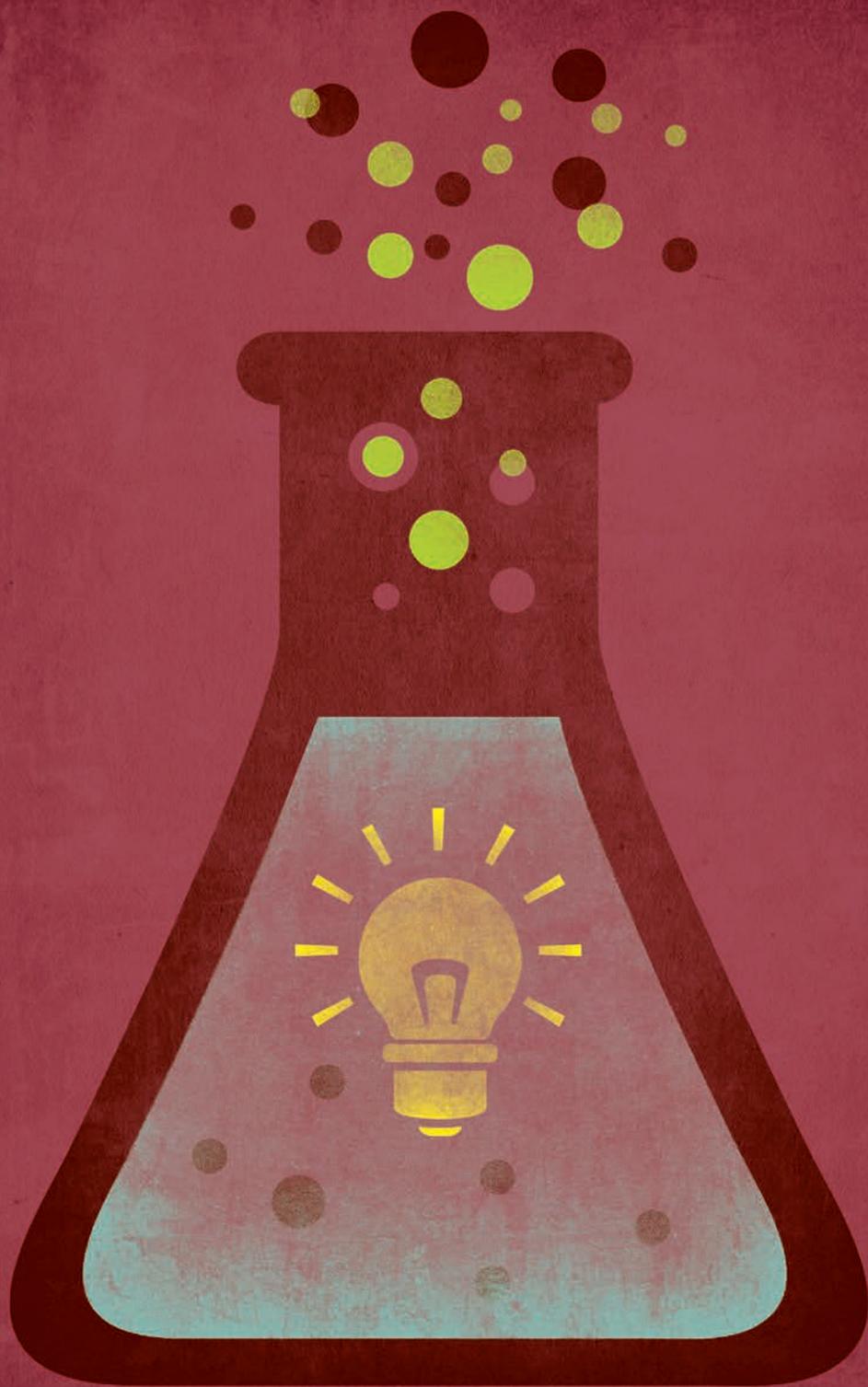
En agosto pasado hemos vivido un emotivo y conmovedor episodio con la renuncia de Steve Jobs a sus poderes ejecutivos en Apple, rendido por su gravísima enfermedad. Cuando Jobs, demacrado y agotado, compareció para dar su adiós y dejar la compañía en manos de Tim Cook, la opinión pública localizó de inmediato un referente empresarial que, al hilo de una trayectoria personal de esfuerzo y creatividad, había logrado un éxito de proporciones planetarias pero que se mostraba al mundo en la más radical humanidad al reconocer su incapaci-

**“Jobs se encarnó en un hombre enfermo y, sin dramatismo, se acercó a la sociedad que a través de sus atalayas de expresión aplaudió a uno de los gigantes empresariales de nuestro tiempo. La empresa necesita emocionalidad**



dad sobrevenida y asumirla con una naturalidad alejada de dramatismo. Jobs se encarnó entonces en un hombre; aquello que iguala –la morbilidad de los seres humanos– le acercó a la sociedad que a través de sus atalayas de expresión –medios de comunicación, redes sociales– aplaudió a uno de los gigantes empresariales de nuestro tiempo.

La reputación de las empresas no puede, en consecuencia, fiarse sólo a la garantía de que su funcionamiento se ajuste a las leyes y convenciones mercantiles; tampoco son ya bastantes las rutinarias acciones de responsabilidad social corporativa (aunque sigan siendo necesarias). Ahora se requieren nuevas actitudes que desemboquen en comportamientos y decisiones distintas a las que han granjeado amplias aversiones a las empresas y los empresarios. El nuevo humanismo empresarial no supone un regreso al paternalismo, sino a la responsabilidad y a la solidaridad, al entendimiento de la empresa como un proyecto poliédrico en el que la persona se constituye en el elemento esencial. Este es el reto, el desafío, el *new deal*, que tiene que concluirse entre la empresa y la sociedad, que han de interactuar mediante sistemas de comunicación globales.



# LA **EMERGENCIA** DE LA ECONOMÍA DE LA **reputación corporativa**



Ángel Alloza

Director General del Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

La palabra emergencia, según el diccionario de la Real Academia Española, proviene del latín *emergens*, *emergentes* y tiene dos acepciones: 1) acción y efecto de emerger y 2) suceso, accidente que sobreviene. En estas notas veremos cómo las dos acepciones de emergencia pueden aplicarse a la reputación y en especial al concepto más amplio de economía de la reputación.

## La economía de la reputación como tendencia emergente

Este año se ha acuñado un nuevo concepto, el de la *economía de la reputación*<sup>1</sup>, una idea que pretende ofrecer a los líderes empresariales una alternativa para reformar el sistema de economía de mercado que nos ha llevado a la crisis actual. Frente a esta alternativa sólo quedaría la opción de ver cómo los gobiernos y los reguladores asumen ellos mismos esa labor<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Este término ha sido presentado en la décimo quinta conferencia International Conference on Corporate Reputation, brand, identity and competitiveness en Rio de Janeiro en mayo de 2011.

<sup>2</sup> Barton, D. Capitalism for the Long Term, Harvard Business Review, March 2011.

“*La reputación es ventaja competitiva, es diferenciación duradera y relevante, es escudo contra las crisis y es palanca de creación de valor a corto y en el largo plazo*”

La economía de la reputación nace cuando la reputación emerge en el mundo empresarial hace poco más de diez años, a partir de las crisis de reputación que llevan a la desaparición de grandes empresas y compañías que ocupaban destacados puestos en sus respectivos rankings (Tyco, Worldcom, Enron, Arthur Andersen, Ahold, Parmalat, etc.).

Sin embargo sólo empieza a *emerger* el concepto de economía de la reputación cuando se entiende más allá del contexto puntual y cortoplacista de las crisis. Las bases de la economía de la reputación surgen a partir de la reacción de algunas de las mayores empresas españolas que se asocian de manera informal constituyendo el primer grupo empresarial de esta naturaleza en el mundo.

Su objetivo consistía en entender, medir y gestionar la reputación corporativa. Estas empresas han seguido avanzando juntas y hoy conforman un laboratorio de ideas llamado Corporate Excellence, Centre for Reputation Leadership<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Corporate Excellence, Centre for Reputation Leadership es un laboratorio de ideas dedicado a promover la gestión de los intangibles como valor estratégico para la excelencia empresarial. Es el resultado de la fusión del Foro de Reputación Corporativa (fRC) y del Instituto de Análisis de los Intangibles (IAI). <http://corporateexcellence.org>

En 2005 realizaron una amplia investigación cualitativa y cuantitativa en España y en los ocho principales países de Latinoamérica en colaboración con el profesor Fombrun<sup>4</sup> y su equipo del Reputation Institute de España y de Nueva York, con objeto de entender mejor la reputación y su vínculo con el comportamiento del consumidor. Su finalidad consistía en crear un nuevo método de medición, llamado RepTrak, que se está consolidando en el mundo, a partir de su presentación pública en 2006<sup>5</sup>.

Lo aprendido en estos diez años demuestra de forma clara la relevancia de la *economía de la reputación* para el futuro y para la sostenibilidad de las empresas e instituciones, tanto para proteger el valor de las empresas ante las crisis reputacionales como para incrementarlo de forma sostenida en el tiempo. La reputación así entendida es ventaja competitiva, es diferenciación duradera<sup>6</sup> y relevan-

“*Para navegar con éxito en la nueva economía de la reputación las empresas y las instituciones necesitan líderes capaces de entender este nuevo entorno. Esta función podría llamarse el Chief Reputation Officer*”

te, es escudo contra las crisis y es palanca de creación de valor a corto y en el largo plazo.

Estamos entrando en un nuevo ciclo de la economía en el que la reputación es el territorio por el que compiten y competirán las empresas, instituciones y países. Las evidencias que así lo avalan, proceden tanto del mundo académico como de la praxis empresarial.

El punto de partida fue comprender que la reputación es un sentimiento positivo que integra tres vectores enormemente relevantes: la reputación es admiración, es buena estima y es confianza<sup>7</sup> que las personas sienten hacia otra persona, empresa, institución, país, etc.

Como cabía esperar, ese sentimiento positivo se traduce en comportamientos favorables<sup>8</sup> por parte de los principales stakeholders de empresas e instituciones. Así, hoy sabemos que la reputación atrae consumidores, capital, talento, facilita la internacionalización y el crecimiento (alianzas y licencias para operar) y permite alinear los intereses

<sup>4</sup> Charles Fombrun profesor emérito de la NYU Stern y Presidente del Reputation Institute creó, junto con Naomi Gardberg y Joy Sever, en noviembre de 1999 el método Reputation Quotient RQ, el primer instrumento de medida de la reputación. Charles Fombrun publicó en 1996 un libro que se convirtió en “best seller” analizando la relación entre la reputación corporativa y el valor de las empresas: *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image* (Harvard Business School Press).

<sup>5</sup> Las empresas que formaban parte del Foro de Reputación Corporativa en 2005 realizaron una adaptación del Reputation Quotient para entender mejor el concepto de reputación desde el punto de vista de los *stakeholders* y para identificar las 7 dimensiones que sustentan la reputación y medir su importancia relativa. RepTrak es el nombre de la herramienta de investigación desarrollada por el Reputation Institute y el Foro de Reputación Corporativa. Charles Fombrun la presentó en público en mayo de 2006 en New York en la sesión de apertura de la décima International Conference on Corporate Reputation, brand, identity and competitiveness.

<sup>6</sup> Las personas sólo están dispuestas a recomendar a su entorno más cercano los productos y servicios de las empresas que perciben como diferentes y por tanto mejores que las demás. En un mundo de productos y servicios cada vez más homogéneos, que son copiados y comercializados a menor precio por las economías emergentes, la diferenciación adquiere valor estratégico. La diferenciación no se sustenta en el producto o el servicio sino en la reputación de la empresa que los ampara. Los ciudadanos quieren saber quién está detrás de un producto o un servicio. Diversos estudios demuestran cómo las percepciones sobre los productos influyen menos (un 40%) en la valoración global que hacen los consumidores de las empresas, lo que más cuenta en la percepción sobre la marca corporativa, es decir sobre la propia empresa (60% del peso).

<sup>7</sup> Fombrun, Ch, Ponzi, L; Gardberg, N. Reptrak Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, Volume 14 Number 1, 2011.

<sup>8</sup> La credibilidad y la confianza que los ciudadanos depositan en estos prescriptores o detractores son infinitamente mayores que la que otorgan a las empresas y a los políticos. En los rankings de confianza los científicos, los médicos, los educadores, las ONGs y los amigos y familiares ocupan los primeros puestos en generación de confianza.

y voluntades de toda la organización para conseguir los objetivos de negocio<sup>9</sup> (compromiso de los empleados, liderazgo de la dirección, ruptura de los silos departamentales, etc.).

La buena reputación genera prescriptores y reduce el número y la intensidad de los detractores<sup>10</sup>. Este comportamiento positivo se ha convertido hoy en un factor determinante para el futuro de empresas e instituciones en la era de la información, la conectividad y las redes sociales<sup>11</sup>.

La reputación y por tanto la confianza, admiración y estima no es una caja negra. Se puede descomponer en una serie de dimensiones que se pueden gestionar tanto para proteger su valor, como para ser utilizadas como palancas de crecimiento sostenible: la oferta de productos y servicios, los resultados financieros, la innovación, el ambiente de trabajo, la integridad, la calidad de la gestión y el compromiso con la sociedad<sup>12</sup>. Esta gestión permite además destruir los silos inter-departamentales que paralizan a las organizaciones<sup>13</sup> para trabajar todos juntos y de forma alineada para cumplir con los objetivos de negocio y de reputación.

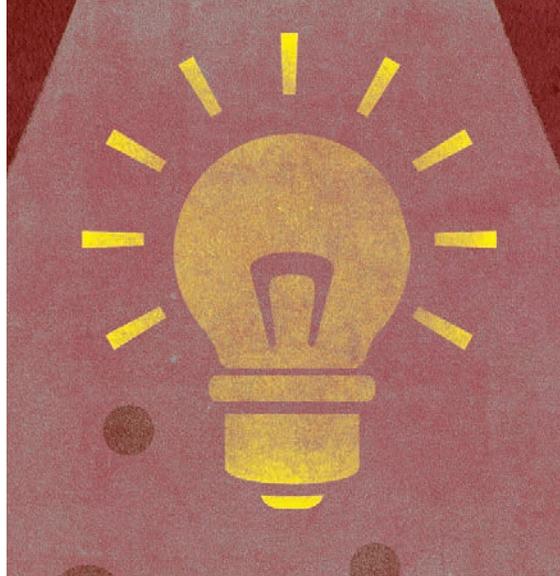
<sup>9</sup> Algunos datos: mejorar la reputación en 5 puntos (en un índice de 0 a 100 puntos) supone un crecimiento de la recomendación de los consumidores del 7,3%. Las empresas con mejor reputación hacen que el 72,3% de sus clientes recomienden sus productos y servicios a sus amigos y familiares frente al 9,4% de las empresas que ocupan los últimos lugares del ranking de reputación. Las empresas más reputadas apenas tienen detractores, menos de un 3% (personas que hablan mal de ellas a su entorno) frente al 40% de los detractores, que hablan mal de las empresas con peor reputación.

<sup>10</sup> Los cambios tecnológicos que multiplican el volumen de información y la conectividad han provocado la transformación del consumidor y del ciudadano que han pasado a convertirse en prescriptores y detractores con un poder de influencia en las actitudes y los comportamientos de masas crecientes de población conectada que somete a juicio permanente a otras personas, empresas e instituciones.

<sup>11</sup> Luis Abril Pérez, Presidente de Corporate Excellence, en la entrevista: El Precio de la Fama, Actualidad Económica 01092011.

<sup>12</sup> Fombrun, Ch 1996. Villafañe, 2003.

<sup>13</sup> David Aaker, Spanning Silos, Harvard Business Press, 2008.



## La economía de la reputación como una emergencia

Hoy la necesidad de avanzar y de implantar de forma generalizada la economía de la reputación, en el tejido empresarial e institucional, es una auténtica emergencia<sup>14</sup>.

Si la buena reputación es admiración, buena estima, y confianza, hoy las empresas, las instituciones y en general la economía de mercado en su conjunto necesita urgentemente recuperar y fortalecer su reputación<sup>15</sup> y empezar a funcionar bajo los criterios y con los indicadores de creación de valor a largo plazo de la economía de la reputación.

<sup>14</sup> La empresa sin reputación no tiene credibilidad: el 57% de las personas crearán una información negativa después de oírla 1 o 2 veces y sólo un 15% crearán una información positiva de esa empresa (después de oírla 1 o 2 veces). Para una empresa con reputación sólida, el 51% crearán una información positiva y sólo el 25% crearán una información negativa de esa empresa (Edelman Trust Barometer 2011).

<sup>15</sup> Hoy, apenas el 10% de los consumidores en Estados Unidos confía en lo que dicen las empresas, frente al 80% que lo hacían hace 10 años, la última publicación del Barómetro Continuo de Confianza en España que mide el ranking de confianza de los españoles sitúa en los últimos puestos a las empresas grandes, a los empresarios y a los bancos y cajas de ahorros (sólo superados en desconfianza por la clase política que ocupa el último lugar).

Las explicaciones sobre el origen y las causas de esta crisis<sup>16</sup> que está poniendo en tela de juicio la supervivencia de la economía de mercado son diversas y complejas. Si tuviéramos que simplificar y poner el foco sólo en un factor, este sería el exceso de cortoplacismo en la gestión de las empresas, las finanzas y la política<sup>17</sup>.

La *economía de la reputación* es el camino para la recuperación económica; menores primas de riesgo en los mercados, mayor valor de las acciones de las compañías. Es creación de valor a largo plazo, es asumir un nuevo rol de la empresa al servicio de los *stakeholders*, donde sólo la creación de valor compartido y equilibrado permitirá un crecimiento sostenible y capaz de generar cohesión social.

La *economía de la reputación* proporciona los indicadores no financieros que todas las organizaciones deberían adoptar en su cuadro de mando estratégico como complementos de los indicadores financieros actuales.

Los indicadores no financieros son indicadores que miden el estado de salud de los activos y recursos intangibles que son clave, algunos de los más importantes son: índice de reputación, de marca corporativa, de satisfacción de los clientes, de

compromiso y alineamiento de la organización, de propensión a recomendar nuestra empresa/producto<sup>18</sup>.

Los indicadores financieros nos informan sobre cuánto dinero hemos ganado en el pasado, estos indicadores no financieros nos permiten cuantificar cuánta riqueza vamos a generar en el futuro.

## Conclusión

Para navegar con éxito en la nueva *economía de la reputación* las empresas y las instituciones necesitan líderes capaces de entender este nuevo entorno, profundos conocedores de las expectativas de todos los *stakeholders*<sup>19</sup>, que reconocen que hoy quien detenta el poder son los *stakeholders*<sup>20</sup>.

Son líderes que tienen la visión y el valor suficientes para transformar sus organizaciones para ponerlas al servicio de los *stakeholders*. El éxito debe medirse como la capacidad de responder mejor que los competidores a sus exigencias y se trata de establecer empresas e instituciones que son líderes por la buena reputación que detentan y mantienen.

La tarea corresponde al máximo ejecutivo de las organizaciones que necesita contar con una nueva función en sus comités de dirección, con los conocimientos técnicos y el perfil adecuado para ayudarle a gestionar de forma profesional y especializada la reputación corporativa; esta nueva función podría llamarse el *Chief Reputation Officer*<sup>21</sup>, un rol de importancia estratégica<sup>22</sup> para navegar con éxito en la nueva *economía de la reputación*.

---

<sup>16</sup> Hace cuatro años, ese mismo excesivo cortoplacismo, falta de liderazgo, errores en la ponderación adecuada de los riesgos, deficiencias de gobernanza empresarial y política, falta de integridad y malas prácticas de algunos actores económicos han generado la crisis del sistema financiero de Estados Unidos y de la Unión Europea con las consecuencias de recesión, paro y conflicto social que estamos padeciendo.

<sup>17</sup> Algunos datos ilustran esta tendencia cortoplacista, en los años 70 el tiempo medio de mantenimiento de una posición inversora en los Estados Unidos era de 7 años, hoy es de 7 meses; esta creciente volatilidad de los mercados se ve multiplicada por las inversiones de los especuladores que mantienen posiciones en algunos casos sólo durante algunos segundos (este tipo de inversor representa hoy en Estados Unidos cerca del 70% del volumen de las transacciones). Por otra parte, los gestores que no consiguen entregar el retorno a corto plazo esperado por el mercado son despedidos de las Compañías, así el tiempo medio que un CEO ha mantenido su posición en Estados Unidos ha caído desde 1995 desde los 10 años hasta sólo 6 años en la actualidad.

---

<sup>18</sup> Reichheld F.F. The ultimate questions: driving true profits and good growth, Harvard Business Press, 2006.

<sup>19</sup> Kotler, Ph, Marketing 3.0, Lid Editorial, 2011.

<sup>20</sup> Montañés, P. Aquí quién manda, Pearson Editorial, 2011.

<sup>21</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Chief\\_reputation\\_officer\\_\(CRO\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Chief_reputation_officer_(CRO))

<sup>22</sup> Tesis Doctoral de Ana Casado Molina, Universidad de Málaga 2011, El Chief Reputation Officer.

# **Diez claves** PARA EL **DESARROLLO** DE LA **Responsabilidad** SOCIAL EMPRESARIAL Y SU COMUNICACIÓN COMO **disciplinas** DIRECTIVAS



Luísa García Socia y CEO de LLORENTE & CUENCA Perú

María Cura Directora General de LLORENTE & CUENCA Barcelona

Vemos hoy en día una gran corriente de empresas que ya no se cuestiona si se debe o no comunicar la RSE, sino que han entendido que comunicar su desempeño en cuestión de sostenibilidad es dar a conocer su gestión de forma transversal y fortalecer las relaciones con sus principales grupos de interés en pro de su reputación y crecimiento sostenido en el tiempo.

Sin embargo comunicar la RSE no es una cuestión baladí y así como las comunicaciones corporativa, financiera, de crisis o de producto tienen sus entresijos, la comunicación de la RSE de una compañía no debería dejarse en manos de personas que no conozcan en profundidad ambos sectores: el de la Comunicación y el de la Responsabilidad Social Empresarial entendida como la responsabilidad de la compañía con el propio negocio, sociedad y medio ambiente.

Sólo con una comunicación efectiva y planificada de forma estratégica y en función de las expectativas y características de los diferentes grupos de stakeholders, la RSE contribuirá eficazmente a la reputación corporativa y, por tanto, a la quintuple cuenta de resultados.

En primer lugar, comunicar la RSE debe ser sinónimo de comunicar los distintos aspectos que englo-

**“** *Comunicar la RSE debe ser sinónimo de comunicar los distintos aspectos que engloba la gestión empresarial en su globalidad y no solo comunicar la acción social de una compañía*

ba la gestión empresarial en su globalidad y no solo comunicar la Acción Social de una compañía. El Marketing Social o la difusión de la actividad filantrópica de una compañía son estrategias poco valoradas por el público e incluso crean rechazo en determinados stakeholders que ven estas acciones como una propaganda de maquillaje. Para trazar una sólida estrategia de comunicación de

la RSE hay que diseñar mensajes y canales adecuados entorno a conceptos como el Gobierno Corporativo, las acciones de Gestión de la Diversidad (diversidad de género, raza y condición física o psíquica), Políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, estrategias de conservación del entorno, control de la cadena de valor, etc.

En paralelo, no se debe caer en el error de querer comunicar la RSE si no existe un contenido sólido y arraigado a la organización que pueda avalar nuestro discurso. Es un error pensar que las noticias son impacto hoy y mañana dejan de serlo porque en cuestiones de responsabilidad de lo que hoy se enorgullece una compañía y expone a “bombo y platillo” puede contribuir a su descrédito por el simple hecho que algunos de sus grupos de interés entiendan que dicha información es falsa, parcial o no del todo fidedigna.



“*La comunicación social debe ser entendida como herramienta para la creación de valor compartido entre los distintos grupos de interés y no como un objetivo en sí mismo*”

El tercer punto clave hace referencia a la percepción y expectativas creadas de los principales grupos de interés. Comunicar debe ser siempre el colofón de un diálogo multistakeholder en el que la compañía sea capaz de identificar, dialogar y pactar todos aquellos aspectos que afectan de forma directa a un colectivo de interés. Los profesionales de la empresa, sindicatos, entidades públicas, medios de comunicación, organizaciones del tercer sector, entre otros, deben participar a través de herramientas de comunicación una vez más en el diseño de la estrategia de responsabilidad de la compañía y de esta manera disipar dudas alrededor de los verdaderos objetivos por los cuales la compañía aborda estos temas.

La cuarta recomendación es indispensable para una correcta comunicación de la RSE y hace referencia a la necesidad de que dicha comunicación sea entendida como herramienta para la creación de valor compartido entre los distintos grupos de interés y no como un objetivo en sí mismo. Comunicar no debe ser imponer, exponer de forma unidireccional, debe ser la herramienta que nos permita establecer lazos de diálogo con los grupos de interés para alcanzar situaciones de *Win-Win*, donde obtenga beneficios la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

Llegamos pues al quinto punto donde afirmamos que toda estrategia de reputación que no tenga en cuenta las herramientas online será incompleta. La reputación de una compañía se juega, en gran medida, en las redes sociales. Debemos diseñar e implantar los mensajes adecuados de forma proactiva y desarrollar una escucha activa

en la Red para poder desempeñar una óptima estrategia de comunicación de la RSE. Una página web donde se abordan aspectos de RSE, blogs de debate con proveedores, clientes y profesionales, micro sites de proyectos sociales o twitters, es un activo online útil a la hora de pensar en la comunicación de la RSE, pero debe ser creado con unos objetivos específicos, contenido de alto valor y gestionado de forma impecable para que no se conviertan en un “gadget” más de la empresa.

Nuestra sexta y séptima recomendación hacen referencia a la necesidad de establecer acuerdos estratégicos con entidades especializadas que permitan a la compañía llevar a cabo de forma exitosa las acciones de RSE. Es el momento de sumar esfuerzos con entidades sin ánimo de lucro conocedoras de aspectos medioambientales, de inserción laboral de personas con discapacidad, asociaciones vecinales o de pacientes, colegios profesionales, sellos acreditativos, etc. Estas alianzas nos llevarán a desarrollar acciones realistas, tangibles y que persigan tanto el bien de la compañía como el social. Acciones que verdaderamente desemboquen en una mejora a una necesidad existente. Hay que formalizar estos acuerdos y comunicarlos.

De los acuerdos estratégicos pasamos a dar voz a nuestros partners sociales en el octavo punto. Son ellos los que mejor podrán hablar de nosotros y del proyecto puesto en marcha. Serán el interlocutor más creíble y a su vez, si les ofrecemos espacios y herramientas de comunicación, ya sean internas o externas para que puedan dar a conocer su trabajo y problemática, estaremos al tiempo sensibilizando a la población y situándonos como líderes del cambio hacia un mundo más justo.

En noveno lugar está la necesidad de trabajar los mensajes, materiales y piezas de comunicación de la RSE con la requerida especialización, con información de valor expuesta de forma transparente, construyendo historias con los beneficiarios, generando espacios de encuentro con los medios

## “Comunicar la RSE de forma integral es clave para la construcción de la reputación y el aporte a la cuenta de resultados”

de comunicación o trabajando piezas de comunicación que respondan a la voluntad de informar y no a publicitar sin un objetivo sensibilizador o formativo/informativo.

Finalmente, cerrando este decálogo de claves estratégicas para la comunicación efectiva de la RSE, recordar la importancia de mantener una estrategia de comunicación global con adaptaciones locales. Es indispensable conocer y entender las distintas realidades locales para poder forjar una buena estrategia de comunicación. Un marco de comunicación global nos asegura una línea de actuación común, pero a su vez una adaptación local nos permitirá acercar el mensaje marco, el corporativo, a la realidad del entorno y convertirlo en un discurso más cercano y creíble.

En conclusión, comunicar la RSE no es tarea fácil ya que se trata de abordar distintas áreas de actuación de la compañía, interactuar con sus principales grupos de interés y abordar aspectos tan delicados como la gestión corporativa y la propia reputación. No obstante comunicar la RSE es una cuestión de vital necesidad para la compañía pues de una correcta gestión de la comunicación de la RSE dependerá su reputación, la percepción que los grupos de interés tengan de ella y en cierta medida su perdurabilidad y crecimiento futuro. Los consumidores buscan cada vez más comprar productos de empresas que comparten sus valores tal y como indica el estudio de la CECU “RSE 2010. La opinión y valoración de los consumidores sobre la RSC”, las comunidades locales apuestan por aquellas compañías con las que se sienten representados y los inversores buscan inversiones seguras en compañías de recorrido. En definitiva,

comunicar la RSE de forma integral es clave para la construcción de la reputación y el aporte a la cuenta de resultados. En compañías que ya han dado un paso adelante en integrar la RSE en su modelo de negocio, una comunicación efectiva de este compromiso puede dejar de ser la asignatura pendiente si se aplican claves estratégicas como las expuestas en este artículo.

### Decálogo de la Comunicación de la RSE:

- 1 » Comunicar la RSE debe ser comunicar gestión empresarial, no sólo Acción Social.
- 2 » Comunicar, sí, pero con contenido real y bases sólidas.
- 3 » Comunicar como colofón a un diálogo multistakeholder.
- 4 » La comunicación como herramienta de Creación de Valor Compartido.
- 5 » La comunicación online, gran pilar de la reputación empresarial en la actualidad.
- 6 » Comunicar acuerdos estratégicos y alianzas sociales.
- 7 » Dar espacio y visión a partners estratégicos en espacios de comunicación internos y externos de una compañía también es trabajar en pro de la sostenibilidad.
- 8 » Comunicar a través de beneficiarios es sinónimo de credibilidad.
- 9 » Comunicar construyendo historias, espacios de debate entre empresas y dando a conocer información de valor de forma transparente requiere conocimiento y especialización.
- 10 » Mantener una estrategia de comunicación global pero adaptada a lo local.

# LA **RESPONSABILIDAD** DE LAS **empresas** ANTE LA **quiebra social**



Ignacio Escolar

Periodista, ex director de Público

Una buena noticia para las empresas: no están tan mal vistas entre los ciudadanos como algunos empresarios temen. Aunque la imagen de todas las instituciones está oxidándose con la crisis, no todas sufren el mismo desgaste. Este verano, el diario El País publicó una reveladora encuesta de Metroscopia: un barómetro de confianza donde se calificaba de 0 a 10 a distintas instituciones y grupos sociales. No hay ningún sobresaliente, pero sí dos notables: para los médicos y los científicos (7,4 en ambos casos). Las PYMES destacan con un 6,6: más que los intelectuales (6,5), el Ejército (6,5), la Guardia Civil (6,5) o incluso el rey Juan Carlos I (5,6). Las grandes empresas aprueban por los pelos (5,2), pero están por encima de los periódicos (4,7), los funcionarios (4,6) o la televisión (4,1). Los empresarios como grupo suspenden con un 4,6, pero sacan mejor nota que los sindicatos (3,3) o los obispos (3,1). Y a la cola de todos, como los grandes responsables de la situación económica, aparece el Gobierno actual (3), los bancos (2,9) y, por supuesto, los partidos políticos (2,8) y los políticos en general (2,6), que obtienen el suspenso más rotundo de toda la tabla.

Son datos llamativos. Nadie niega, ni siquiera ellos mismos, la responsabilidad de los políticos en la durísima situación económica. Pero en una eco-

**“ Las empresas y empresarios en general tienen mejor imagen pública que los sindicatos, que los políticos o incluso que la mismísima Iglesia Católica y sus obispos**

nomía de mercado el Gobierno no es el único actor y, por tanto, no puede apuntarse en solitario ni los éxitos ni tampoco los fracasos. También existe una evidente contradicción entre esa mayoría de ciudadanos que culpa a los representantes de lo público de ser marionetas de los poderes económicos mientras que al mismo tiempo

exculpan a esos poderes económicos de la crisis y sus consecuencias. Sólo los bancos pagan ese pato entre la opinión pública, mientras que las empresas y empresarios en general logran mejores notas que los sindicatos o incluso que la mismísima Iglesia Católica y sus obispos.

Sin embargo, harían mal los grandes empresarios en pensar que están al margen de la ira de la ciudadanía, que ahora pagan los políticos, en un momento de grave fractura económica como la actual. La crisis ha acelerado un proceso: el aumento de las desigualdades económicas. No es algo nuevo, la desigualdad económica crece en todos los países europeos sin excepción desde hace 30 años; desde que Europa, en los años 80, abandonó su modelo social para buscar un punto medio entre el individualismo estadounidense y su Estado del bienestar. Pero ahora, con la crisis, la velocidad de este proceso se ha disparado, especialmente en España: un país que ya era de los más desiguales de la UE (sólo por detrás de



“*La desigualdad económica está creciendo aún más con la crisis. España ya era uno de los países con mayor desigualdad de Europa, pero el paro ha disparado este problema*”

Portugal) y donde la desbocada tasa de paro está ahondando aún más esas diferencias económicas que pueden llevar a un porcentaje muy amplio de la sociedad, especialmente entre los jóvenes, a la exclusión. España fue la única economía de toda la OCDE cuyo salario medio real no sólo no creció en los años buenos, entre 1995 y 2005, sino que perdió un 4% de poder adquisitivo en estos diez años milagrosos. En esta estadística influye bastante la llegada de la mano de obra inmigrante, pero incluso descontando este factor, el porcentaje de la tarta que se quedan los empresarios frente a los trabajadores no ha parado de crecer. Entre 1999 y 2006, los beneficios empresariales aumentaron un 73% en España. En el año 2010, a pesar de la crisis, los beneficios de las empresas del Ibx 35 lograron batir su máximo histórico: más de 50.000 millones de euros, un 24% por encima del año anterior.

Durante las últimas décadas, España ha camuflado el aumento en las desigualdades sociales a través del acceso al crédito. No había redistribución de la riqueza, pero todo el mundo podía pedir una hipoteca a buen precio; un crédito que se podía ampliar para comprar también un buen coche. Esa capacidad de endeudamiento ha maquillado durante años las tensiones sociales que siempre provocan las desigualdades económicas. Pero ahora, con el crédito seco y el paro tan disparado como la morosidad, esa desigualdad aflora con mayor fuerza que nunca, cobrando los atrasos. En este escenario, con una generación joven condenada a ser la primera que vivirá peor que la de sus pa-



dres desde la Guerra Civil, no sorprende que surjan movimientos como el 15-M o que incluso estas protestas en el futuro se radicalicen y vayan a más.

En Europa y Estados Unidos, está quiebra social está provocando respuestas nunca antes vistas, como que los más ricos de Francia o Alemania pidan a su Gobierno pagar más impuestos. En España, mientras tanto, las grandes fortunas guardan silencio, a pesar de que es uno de los países de la UE donde la presión fiscal es menor. La simbólica decisión de los muy ricos en Francia o en Alemania no es sólo una cuestión de imagen pública, o de patriotismo. Fuera de nuestras fronteras entienden también que la clase media y la paz social son, en sí mismas, buenos negocios a mantener.



# EL **DESARROLLO** SOSTENIBLE EN LA **estrategia** DEL **negocio**



Malena Morales

Directora de Desarrollo Sostenible y Asuntos Corporativos de Backus

En los últimos años la responsabilidad social (RS) en las empresas ha transitado desde la filantropía al desarrollo sostenible (DS). La idea recorrió la misma ruta que recorrió en la historia de las empresas, de dentro hacia fuera, es decir, de ofrecer productos a captar las necesidades de los consumidores y el mercado, orientando el negocio hacia ello. En el caso de la RS se dio un proceso similar. Con el devenir de los años el concepto incorporó elementos claves como los grupos de interés, sus intereses y expectativas con relación a la empresa, el conocimiento del entorno social, económico y ambiental y su relación, influencia o posible impacto en el negocio. Esta ruta nos lleva a un concepto de RS más amplio, integrado a la estrategia del negocio dado que contribuye con el logro de la licencia para operar en la medida que persigue la generación de valor compartido y asegura la sostenibilidad del negocio.

¿Cómo se concibe un negocio cuya estrategia incorpore el DS? Trataré de presentar algunas ideas sobre cómo lo venimos haciendo en Backus.

## Aspectos claves

El DS debe estar en el modelo de liderazgo y organización de la empresa y en sus pilares de ges-

“ *Podemos entender muy bien el entorno, seleccionar adecuadamente el qué, pero si fallamos en cómo desarrollarlo lo más probable es que tengamos resultados desalentadores o hagamos más esfuerzo del necesario* ”

ción. Esto asegura que el negocio esté alineado con el tema e indica claramente que forma parte de la estrategia.

## Definir el qué hacer

Entender las prioridades globales, nacionales y las particulares de cada industria; comprender el negocio, sus riesgos, oportunidades y fortalezas; conocer las expectativas y percepciones de los grupos de interés con re-

lación a la empresa; y definir el posicionamiento de la marca corporativa. En el caso de SABMiller y Backus se han definido 10 prioridades de DS enfocadas en: desalentar el consumo irresponsable de bebidas alcohólicas, reducción del consumo de agua y de energía, trabajar hacia el cero desperdicio en nuestras operaciones, reciclar, contribuir con el desarrollo empresarial y la cadena de valor, inversión social en las comunidades en las que operamos, respeto a los derechos humanos, transparencia, y contribuir a reducir el VIH en nuestra esfera de influencia.

## Definir el cómo

Para garantizar el éxito en cada acción que se emprenda se deben establecer las pautas y enfoques correctos de los procesos. Podemos entender muy bien el entorno, seleccionar adecuadamente el

qué, pero si fallamos en cómo desarrollarlo lo más probable es que tengamos resultados desalentadores o hagamos más esfuerzo del necesario.

En nuestro caso contamos con una escala de 5 niveles que nos lleva desde un nivel básico a una mejor práctica. También hemos definido algunos criterios que nos permiten establecer qué prioridades y en qué ciudades, en función de nuestra presencia en la zona, los riesgos para el negocio, el índice de desarrollo humano y las necesidades de la comunidad en particular.

### **Definir los recursos**

Contar con la organización apropiada, capaz de diseñar, coordinar y ejecutar y el plan. Siendo el DS un tema transversal, toda la organización debe desarrollar competencias relacionadas con el modelo de liderazgo que incluye el DS. Deberá existir un área que mantenga actualizada a la empresa en relación a las tendencias, que diseñe la estrategia, organice los planes y defina las metas con las áreas involucradas, realice seguimiento, consolide resultados y asegure el reporte.

### **Definir los mecanismos de evaluación**

Tener el mecanismo de evaluación de avance y resultados. Definir los indicadores claves para cada prioridad, la periodicidad y niveles de reporte. Backus utiliza una matriz de evaluación de la sostenibilidad compartida con 70 empresas del grupo SABMiller en el mundo, lo cual permite establecer mecanismos de comparación, intercambiar experiencias y buenas prácticas.

### **Definir los mecanismos de comunicación**

Comunicar a nuestros stakeholders lo que estamos haciendo y logrando, a través de mecanismos y herramientas de comunicación apropiados para cada grupo. Los reportes de sostenibilidad son particularmente interesantes para algunos grupos, para otros lo son las reuniones personales o las

**“ Creemos que el DS y su proceso asegura la generación del valor compartido, contribuye a la reputación de la empresa y a la sostenibilidad del negocio**

conversaciones estructuradas, complementado con información que se da a la opinión pública en general, a través de los diversos medios de comunicación. Debemos lograr estar presentes en la mente de nuestros grupos de interés, alineados al posicionamiento de la marca corporativa.

Creemos que este proceso asegura la generación del valor compartido, contribuye a la reputación de la empresa y a la sostenibilidad del negocio.

Una empresa líder de clase mundial no se cuestiona más la relevancia y el valor que genera la RS y el DS para el negocio, entiende que ésta es parte de su estrategia y más bien debe centrarse en seguir profesionalizando la función, mejorando la definición del enfoque, sus sistemas y herramientas de medición, de comunicación y de relación con sus grupos de interés.



# LOS **DIRIGENTES** DEBEN

## SER LOS MÁS **transparentes**



Mariano Guindal

Periodista económico

¿Cuál es la retribución justa que debe recibir un dirigente empresarial? La que determine su junta de accionistas. No hay ninguna razón para que las empresas no paguen lo que consideren oportuno por los mejores ejecutivos. Como dice el presidente del Santander, Emilio Botín, la mejor inversión es la que se hace en recursos humanos. Contar con los mejores es tremendamente rentable para crear un equipo de éxito. Pero la condición es que su retribución sea absolutamente transparente. Nadie tiene por qué avergonzarse de cobrar un buen sueldo si se puede demostrar que se merece.

Esta premisa que es elemental parece haberse olvidado durante los años del “boom” económico. La avaricia de unos pocos ha jugado un papel determinante como uno de los detonantes de la Gran Recesión. Los abusos cometidos han provocado un fuerte rechazo social hacia las empresas en general y la banca en particular que ahora se debe superar, ya que sin ellas nunca podremos salir de la crisis. Los dirigentes empresariales están llamados a desempeñar de nuevo su papel de generadores de riqueza y de empleo. Los políticos han fallado y los estados están excesivamente endeudados y sobredimensionados. Por tanto, son las empresas las que deben garantizar un mundo más justo y equilibrado. Si los dirigentes empresariales no asu-

“*No hay que avergonzarse de un buen salario si se puede demostrar que se merece, porque como dice Botín la mejor inversión es la que se hace en recursos humanos*”

men este papel que la historia les reclama en la post-crisis volveremos necesariamente a un nuevo estatismo.

Los dirigentes empresariales deben comunicar adecuadamente este papel que están llamados a ejercer para recuperar la confianza de la sociedad, y para ello es fundamental desarrollar una política de remunera-

ciones adecuadas y justas porque lo demanda la sociedad tras conocer que en el complejo mecanismo salarial de los bancos de negocio está el origen de la espiral de riesgo y especulación. Es verdad que el rigor que se demanda puede hacer pagar a justos por pecadores y debilitar el derecho a la intimidad. Pero en la actual coyuntura la transparencia manda sobre cualquier otra consideración.

Resistir a esta evidencia es inútil porque más pronto que tarde acabará imponiéndose, sobre todo en el caso del presidente, el consejero delegado y el consejo de administración de las empresas cotizadas. Los accionistas tienen que saber que están votando en las juntas generales cuando se someten a consulta las retribuciones del consejo de administración. Hasta el momento algunas empresas se han escudado en el derecho a la intimidad para negarse a publicar las remuneraciones de forma individualizada y lo hacían en conjunto,



pero las cosas han cambiado y en muy poco tiempo será una exigencia legal.

El mundo se ha transformado y la exigencia de transparencia en las cuentas se está generalizando. Recientemente los diputados se han visto obligados a declarar su patrimonio. Como dice Enric Juliana, “la crisis mundial trae consigo un nuevo sistema de iluminación llamado transparencia”. Se ha impuesto un culto a la transparencia que hace inservible la fórmula utilizada hasta el momento de dar a conocer la retribución global del consejo, ocultando lo que gana individualmente cada uno de sus miembros. De hecho esta fórmula ha producido un fuerte rechazo entre los medios de comunicación que entienden que cuando los presidentes no quieren decir lo que ganan es porque se avergüenzan y no son capaces de justificarlo.

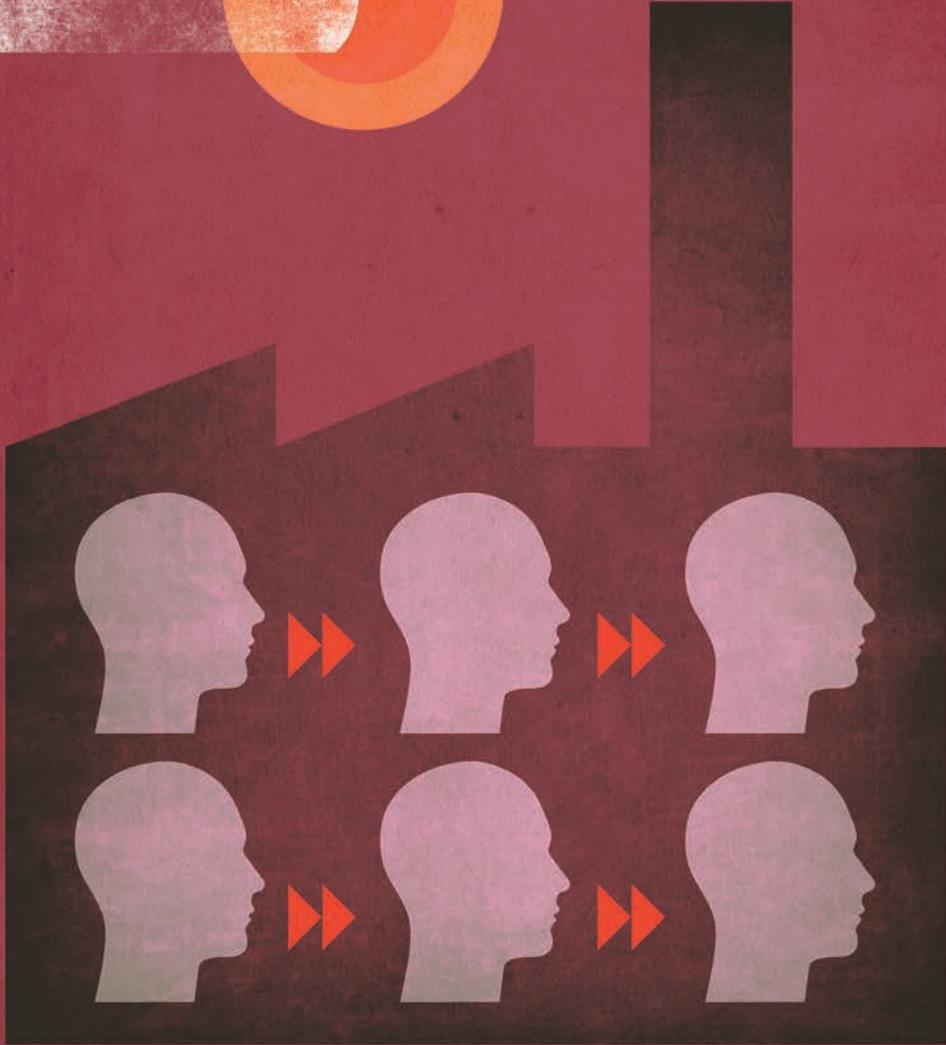
Cierto o no, lo relevante desde el punto de la comunicación es evitar por todos los medios esa imagen. Por el contrario, aquellos que decidieron no esconderse lo utilizan como muestra de su buena gestión. Así lo ha entendido alguna de las grandes corporaciones del IBEX-35 que decidieron dar a conocer las remuneraciones individualizadas de sus principales dirigentes. La lectura que hacen los periodistas especializados es que en la medida en que los grandes ejecutivos son transparentes también lo son las empresas que dirigen.

**“La experiencia demuestra que quienes optaron por publicar el sueldo de sus dirigentes lo han rentabilizado mejor que quienes decidieron ocultarlo porque se ha convertido en muestra de buena gestión**



Además es una oportunidad para hacer una comparativa a nivel internacional. Otro elemento básico es explicar los conceptos sobre los que se construyen esas remuneraciones. Si al presidente de un banco, entidad de la que se espera una gestión prudente de los recursos que le son confiados, se le paga más por asumir mayores riesgos significa que su consejo de administración no está funcionando adecuadamente y por tanto tienen un grave problema estructural que va mucho más allá de la política salarial aplicada.

En definitiva, los salarios de los altos ejecutivos siempre han provocado la mayor expectación ante la opinión pública aunque hubiera otros elementos más relevantes para conocer la situación de una entidad. Por tanto, tiene un elemento ejemplarizador que no se puede menospreciar desde la óptica de la comunicación. No se puede predicar moderación salarial para los demás o un recorte de plantilla y anunciar al tiempo incentivos para los directivos por muy justificados que estén. No es solo un disparate, sino un error estratégico que ningún gestor que se precie puede permitirse.



# EL DIÁLOGO *multistakeholder* Y LA **CREACIÓN** DE VALOR COMPARTIDO



Miguel García

Director de Comunicación y Responsabilidad Empresarial de DKV Seguros

En los últimos tiempos ha empezado a crecer el número de entidades públicas y privadas que se esfuerzan por impulsar un desarrollo más sostenible, que apuestan por trabajar de forma voluntaria en favor de un mundo mejor, más justo e inclusivo, de forma que la visión de los defensores de la “responsabilidad empresarial” como nuevo paradigma de gestión empresarial comienza a convertirse en una realidad indiscutible, casi indiscutida.

La buena noticia aparece en una época de grandes cambios, o tal vez habría que decir en un momento de cambio de época, que agudiza y añade a las ya conocidas dificultades de salud, alimentación y desarrollo humano en grandes regiones del planeta nuevas dificultades y desigualdades sociales al lado de nuestras casas, en nuestros barrios, en nuestras familias...

Casi nadie discute ya algo que es evidente, y es que las empresas deben ir más allá de una visión cortoplacista y exclusivamente económica de su misión y dar un paso adicional hacia una perspectiva que incluya a su entorno, porque una empresa sólo puede alcanzar el éxito duradero si crea riqueza social.

En esta economía globalizada, con empresas cada vez más poderosas y a la vez más expuestas, es

“*Las empresas deben ir más allá de una visión cortoplacista y exclusivamente económica de su misión y dar un paso adicional hacia una perspectiva que incluya a su entorno*”

de esperar que su comportamiento sea sometido al escrutinio de ciudadanos exigentes e hipercríticos, dotados de la tecnología y las habilidades de comunicación necesarias para generar los consecuentes riesgos reputacionales. Es en este marco que el rol de los grupos de interés adquiere una relevancia altamente significativa y donde determinados *stakeholders*,

como los clientes o los empleados, empiezan a ejercer su poder, en una sociedad más abierta como la que dibuja Charlene Li en “Open Leadership”, sumándose a los medios escritos y online, los observatorios impulsados por ONGs, las comunidades de consumidores y usuarios, las redes sociales, las comunidades donde la empresa opera, y otros, que se han convertido en medidores y en altavoces de la reputación de las empresas.

Es por ello que asumir una relación abierta, transparente y dialogante es vital hoy día para la supervivencia de la empresa. Sin embargo, la relación con los *stakeholders* va mucho más allá que una mera herramienta para evitar crisis reputacionales y bien manejada puede ser una fuente continua de *inputs* para mejorar en aquellas áreas que la empresa necesite prestar atención.

El común denominador que debe estar presente en todas las relaciones y contactos que la organi-

zación establezca con sus grupos es la confianza, este es el principal activo intangible en el que la empresa debe trabajar. La confianza se basa en la influencia mutua entre los diferentes actores y es capaz de liderar el motor de la construcción de valor para todas las partes implicadas. La confianza es la base de la cooperación, esencial para sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

En esta cooperación basada en la confianza debemos ser capaces de generar espacios de diálogo *multistakeholder* entre todos los implicados y gestionar de forma equilibrada y justa la diversidad de intereses que puedan surgir. De esta manera, la relación que se establece busca el mejor interés para todos los involucrados entendiendo que una gestión empresarial responsable radica en crear valor para los accionistas al mismo tiempo que para toda la sociedad de forma sostenible a largo plazo.

Debemos abandonar el modelo donde se coloca a la empresa en el centro rodeada de sus *stakeholders* y ésta establece conversaciones puntuales de forma bidireccional con cada uno de estos, para pasar a un mapa en el que empresa y grupos de interés interactúan y conviven en red, cada uno con sus propios intereses legítimos. Esta realidad debe ser tenida en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia de negocios: la empresa no funciona de manera aislada, la empresa es parte de una compleja red de relaciones en la que debe intentar manejar lo más asertivamente todas estas relaciones para su beneficio y el beneficio de la comunidad local y la sociedad global.

Para que dicho diálogo sea la clave que genere valor compartido debemos conseguir que sea sincero, activo y abierto entre todos los actores implicados, tal y como M. Porter y M. Kramer establecen en el artículo "Creating Shared Value", publicado en *The Economist*, donde el diálogo *multistakeholder* y la creación de valor compartido son situados como la clave para reinventar el sistema capitalista.

## “ Una relación abierta, transparente y dialogante es vital hoy día para la supervivencia de la empresa

Es por ello que, cada vez más, las empresas necesitarán de personas con perfiles empáticos y actitudes negociadoras capaces de discernir entre el bien privado y el bien colectivo con capacidad de previsión y análisis global ante la toma de compromisos. El diálogo debe ser entendido como un proceso de escucha activa de nuestro interlocutor, espacio para exponer nuestra situación y finalmente un entorno donde consensuar las posturas argumentadas. Dialogar es saber escuchar, no imponer ni reafirmar una única visión.

Las empresas y entidades públicas han dejado de ser entes aislados con actividades paralelas a la red del resto de actores para pasar a ser organizaciones de liderazgo de la sostenibilidad en nuestro sistema. En este nuevo escenario es difícil imaginar un futuro que no pase por la colaboración permanente, el enriquecimiento mutuo y el equilibrio entre los intereses representados por los diferentes *grupos de interés*.



# **PACTO GLOBAL:** HERRAMIENTA CLAVE EN EL **management**



Mónica de Greiff

Presidenta del Grupo de Energía de Bogotá y Miembro de la Junta Mundial del Pacto Global

El mundo ha cambiado.

Y el mundo empresarial no ha sido ajeno a este cambio. Hoy, las compañías han evolucionado y modificado su manera de pensar y de actuar. Ya no solamente las cifras son el principal elemento que constituye la columna vertebral que sostiene a una compañía, ahora hay una serie de factores, derechos y lineamientos que hacen parte de esa base, que lleva a ser a una empresa más competitiva, con principios más sólidos y por ende mejor percibida. Una de esas bases es actualmente el estar adherido y ser partícipe del Pacto Global.

En julio de 2000, el Secretario General de la ONU, Kofi Anan, presentó la iniciativa Pacto Global, con el objeto de incentivar al sector privado a trabajar conjuntamente con la organización, en el cumplimiento de 10 mandatos universales, relacionados con derechos humanos, derechos laborales, respeto al medio ambiente y principios de anti corrupción. Se conformó así una plataforma global, abierta y permanente de diálogo, acción e interacción del sector privado con los gobiernos y la sociedad civil, para la definición y ejecución de una agenda global, nacional y local de desarrollo sostenible, en la cual se visibilizan e intercambian experiencias y se divulgan “*buenas prácticas empresariales*”, que hayan generado impacto social

“*El adherirse al Pacto Global no debe ser una cuestión de ser “políticamente correctos”. Debe estar ligado a una conciencia y a un compromiso*”

bajo los principios de la Responsabilidad Social Corporativa.

Hoy, el Pacto Global de las Naciones Unidas cuenta con más de 8.000 organizaciones adheridas, en 135 países. Europa lleva el liderazgo de adheridos, seguido por América, Asia-Oceanía y en último lugar África

y Medio Oriente. En el caso de Latinoamérica específicamente son Brasil, Argentina, Colombia y México, quienes puntúan con Asociaciones, Pymes y Compañías que han tomado la decisión de asumir el compromiso de ser parte del Pacto Global.

Sin embargo, el adherirse no debe ser una cuestión de ser “políticamente correcto”, de seguir lineamientos corporativos de casa matriz o tal vez cuestión de tendencias. Debe estar ligado a una conciencia de porqué se hace y a un compromiso de largo plazo de la empresa, sus directivos y sus colaboradores.

Si se habla en materia de beneficios, una compañía al ser parte del Pacto Global puede encontrar:

- La formulación de soluciones prácticas para problemas contemporáneos relacionados con la globalización, el desarrollo sostenible y la responsabilidad corporativa dentro de un contexto de intereses múltiples.

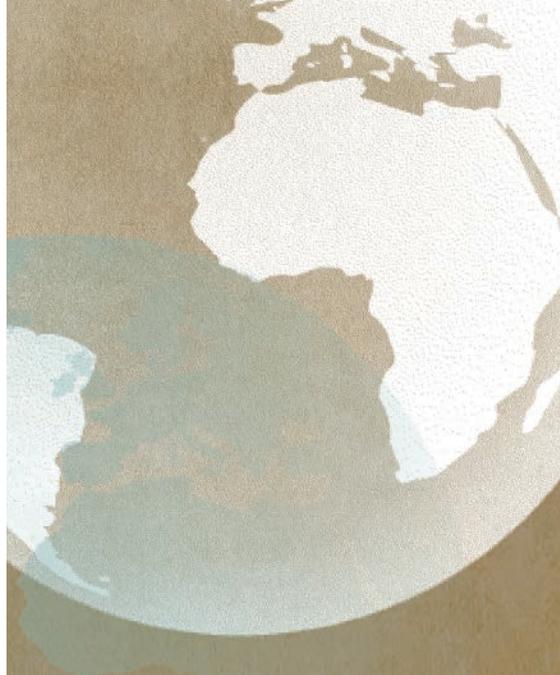
*PACTO GLOBAL*



- La adhesión a los principios universales y a la buena ciudadanía corporativa para lograr que la economía global sea más sostenible e integrada.
- La colaboración para lograr los objetivos globales de las Naciones Unidas y consensuar las actividades con los gobiernos, las empresas, la sociedad civil y en general con todos los grupos de interés.
- Compartir las buenas prácticas y las experiencias.
- El acceso a un conocimiento más profundo de la misión de las Naciones Unidas en temas de desarrollo y su alcance práctico a todo el mundo.
- Visibilidad internacional, global y local.
- Impacto directo en la reputación como una compañía socialmente responsable.

Pero como mencionaba anteriormente, estos beneficios tienen que estar ligados a un compromiso de las directivas de cada compañía, quienes deben integrar los cambios necesarios en su operación, de tal manera que el Pacto Global y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial.

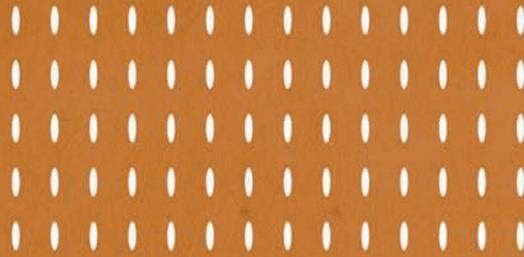
**“El verdadero reto de las empresas está en entender que adherirse al Pacto Global es una “herramienta” complementaria e inclusiva de las estrategias de RSE de las compañías**



La decisión de hacer parte, no debe asociarse necesariamente con grandes empresas multinacionales, las Pymes y otras Organizaciones, hoy conforman un alto porcentaje de los adheridos, en donde se pueden mencionar casos de éxito como el sucedido recientemente en Colombia, en donde la Policía Nacional decidió tomar el compromiso y ser parte del Pacto, convirtiéndose en la única fuerza de esta naturaleza, integrante a nivel mundial, a la fecha.

En resumen, el verdadero reto hoy para las empresas no está simplemente en adherirse al Pacto, si no que después de hacerlo entiendan que es una “herramienta” complementaria e inclusiva de todos los procesos que desarrolla y realiza cada organización, y que al generar una sinergia con otras empresas a nivel regional y global, apalanca estrategias en bien de las comunidades y los grupos de interés en general.

El reto es entender que hoy hay una nueva columna vertebral que sostiene a las compañías, de la cual el Pacto Global es una herramienta fundamental.



# **LA NUEVA SOSTENIBILIDAD**



# **SOSTENIBILIDAD** Y REPUTACIÓN **empresarial** EN ENTORNOS INCIERTOS



Isabel Vidal

Catedrática (EU) de la Universidad de Barcelona y Presidenta del CIES

En los países desarrollados, el trasfondo básico de la difícil situación actual es la realidad de unas sociedades que, acostumbradas a unas provisiones de rápida y continua expansión durante muchos años, han de adaptarse ahora a unas expectativas de crecimiento lento, con los problemas que esta adaptación plantea en términos de empleo, consumo y satisfacción de las necesidades colectivas; es la realidad de unas sociedades que padecen graves desajustes en su aparato productivo como consecuencia de fuertes inversiones realizadas en el pasado bajo el supuesto de que se mantendrían los ritmos de expansión económica. La posibilidad de superar estos problemas con unas probabilidades razonables de éxito pasa por una conciencia colectiva de las dificultades reales y obliga a valorar la asignación eficiente de los recursos con mucha mayor fuerza que en un pasado próspero donde el derroche de recursos parecía disimulable, al menos dentro de ciertos límites.

En este contexto empresas y gobiernos reducen costes, lo cual es muy necesario pero doloroso. Sin embargo, debe ir acompañado de inversiones, y desde el principio saber de dónde viene el crecimiento y crear un ecosistema tanto dentro de la

“ *La sostenibilidad puede ser entendida como un concepto macroeconómico y se asocia a desarrollo que significa asignación eficiente de los recursos que facilite, a nivel de toda la sociedad, niveles estables de crecimiento, de ocupación y utilización prudente de los recursos medioambientales* ”

empresa como en la sociedad para alentarlos. La impresión que se percibe es que gobiernos y empresas están realizando la labor de reducción de costes y aumentos de la eficiencia en la gestión interna pero se olvidan de cultivar el futuro: realizar las inversiones que han de fundamentar el nuevo ciclo de prosperidad y bienestar global. Las empresas están haciendo esfuerzos para estar bien colocadas en los mercados emergentes mundiales. Pero los mercados locales están lanzando,

cada vez más, nuevos desafíos empresariales. La sostenibilidad de la empresa pasa por entender las nuevas necesidades de cada consumidor local.

## **Sostenibilidad, responsabilidad y reputación corporativa**

La sostenibilidad puede ser entendida como un concepto macroeconómico y se asocia a desarrollo que significa asignación eficiente de los recursos que facilite, a nivel de toda la sociedad, niveles estables de crecimiento, de ocupación y utilización prudente de los recursos medioambientales. Sin embargo, sostenibilidad asociada a reputación invita a focalizar el análisis al nivel más microeconómico, de empresa. En este segundo escenario, sostenibilidad, entendida desde el triple enfoque

## “Las empresas no pueden esperar la ayuda de políticas públicas expansivas que animen la demanda interna

financiero, social y medioambiental, se considera que es resultado de una gestión socialmente responsable (RSC).

Las gestiones de la RSC y de la reputación tienen mucho que ver con el compromiso de la empresa en su sostenibilidad a largo plazo: anticipación, inversión continuada en los campos tecnológico, humano y de creación de confianza que faciliten la innovación permanente y poder estar muy atento a lo que pide el consumidor en cada uno de los mercados locales donde la empresa desarrolla su negocio.

La principal diferencia entre los conceptos de RSC y reputación es que mientras la RSC centra su atención en cómo la empresa está gestionando y cómo está comunicando esta gestión, la reputación depende de la percepción que los grupos de interés tienen de la empresa, aunque esta percepción se puede gestionar. Significa que en la construcción de una determinada reputación corporativa influye, además de la actuación sostenible de la empresa, la experiencia personal del consumidor y los análisis de los líderes de opinión (medios de comunicación, expertos, redes sociales, etc.).

## Consideraciones finales

En los últimos años se ha comprobado la necesidad de incluir la responsabilidad y la reputación en la toma de decisiones de las empresas. La divulgación del concepto *reputation management* ha tenido, como mínimo, un triple efecto; por una parte está ayudando a muchos directivos a percibir el valor de la evaluación del desempeño y de su comunicación y, como resultado, la necesidad de formación entre sus colaboradores en los conceptos de sostenibilidad, RSC y reputación empresarial y la creación progresiva de unidades o departamentos centrados en realizar las tareas relacionadas con la evaluación del desempeño y en comunicar los resultados de dicha evaluación.

Ahora bien, esta es una época que los comportamientos de los gobiernos de Europa y de EE.UU. no están ayudando a la recuperación económica con sus políticas de consolidación fiscal acelerada. Las empresas no pueden esperar la ayuda de políticas públicas expansivas que animen la demanda interna. Los acuerdos que se están alcanzando a ambos lados del Atlántico pueden empeorar la situación de atonía económica. De hecho como señala Krugman (2011) “los responsables políticos parecen decididos a perpetuar lo que he dado a llamar la *Depresión Menor*, el prologando periodo de paro elevado que empezó con la *Gran Recesión* de 2007-2009 y que continua hasta el día de hoy, más de dos años después de que la recesión supuestamente terminase”<sup>23</sup>. En este entorno incierto, el verdadero reto de la empresa que desee ser considerada socialmente responsable pasa por facilitar un crecimiento vigoroso y sostenible que permita la creación de empleo. De lo contrario va a ser muy difícil hacer entender a la sociedad que la empresa es socialmente responsable.

<sup>23</sup> Krugman, P. (2011), “La Depresión Menor” publicado en El País, 23 de julio.

# **OU GLOBAL** OU **responsável social**



Nicolau Santos

Diretor-adjunto do jornal Expresso

Dois médicos portugueses, que trabalhavam para o Sistema Nacional de Saúde (SNS) português na área das operações plásticas (não de beleza, mas de pessoas desfiguradas por acidentes ou graves doenças), resolveram despedir-se, criaram uma empresa off-shore em Gibraltar e voltaram a trabalhar para o SNS, mas agora sem nenhum vínculo contratual. Resultado de todo o processo: os dois médicos recebem muito mais, podem deduzir bastante mais, pagam apenas 10% de imposto de capitais e o SNS deixa de ter encargos para a Segurança Social. Ganham todos? Não. Perde o Estado, que não recebe as contribuições devidas para a Segurança Social e os impostos que cobra a um trabalhador por conta de outrem. Mas para os médicos e para o SNS é um jogo de win-win. Outro exemplo: das vinte maiores empresas portuguesas cotadas em bolsa, só uma não tem a sua holding ou parte das suas atividades deslocalizadas na Holanda (a maior parte delas) ou noutra off-shore.

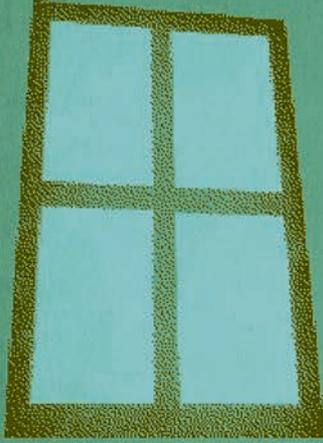
Será que os dois médicos e as empresas do PSI-20 fazem isto por serem irresponsáveis socialmente? Não, absolutamente não. Fazem-no porque as regras do jogo conduzem a estas situações. Em primeiro lugar, a globalização abriu oportunidades que não era possível obter dentro das fronteiras nacionais. Em segundo, a financeirização do mun-

**“A globalização é inimiga da responsabilidade social das empresas, sobretudo das que estão cotadas e que são escrutinadas trimestralmente pelos acionistas**

do levou a que o dinheiro seja atraído facilmente para onde paga menos em taxas, comissões e impostos. Em terceiro, os Estados nacionais tornaram-se impotentes para conter este movimento.

É por isso que considero que a globalização é inimiga da responsabilidade social das empresas, sobretudo das que estão cotadas e que são escrutinadas trimestralmente pelos acionistas. Esse é o primeiro erro. Um gestor que sabe que tem de apresentar resultados melhores que no período anterior de três em três meses é conduzido inevitavelmente a estar muito mais focado no curto prazo do que na estratégia da empresa a longo prazo. Em segundo, uma empresa que cumpra religiosamente as suas responsabilidades sociais, do ponto de vista ambiental, fiscal, na relação com os seus trabalhadores, etc., fica rapidamente em desvantagem, pelo menos nos seus custos, com as que não cumprem estas regras. E em terceiro uma empresa que, por razões patrióticas, mantém a sua sede em território nacional, fica igualmente em desvantagem perante as que se mudam de armas e bagagens para locais onde existem enormes vantagens fiscais.

Há uma outra questão relevante em matéria de responsabilidade social, que tem a ver com o equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos



trabalhadores. É uma matéria que tem sido muito discutida e sobre a qual existem as melhores intenções. Mas a prática é depois oposta ao discurso porque a globalização, que traz consigo uma enorme e, em certos casos, muito desleal concorrência, exige uma entrega dos trabalhadores que é concretizada à custa das horas passadas em família ou com os amigos. É preciso trabalhar mais horas por dia, é preciso trabalhar em piores condições, é preciso trabalhar com menos direitos e por menos dinheiro. Este é o caminho que se tem vindo a seguir na Europa, onde os direitos sociais e laborais dos trabalhadores estão claramente em refluxo. Em Portugal, estamos mesmo no ponto em que, para além de ser flexibilizado o despedimento individual, ele vai a par com a redução das indemnizações pagas por esse despedimento: era de 30 dias por ano de trabalho, está a passar para 20 dias e o objetivo é chegar aos 10 dias por ano de trabalho. Não há exemplo mais evidente de que, em matéria de relações laborais, a globalização é fortemente inimiga da responsabilidade social das empresas.

Quer isto dizer que tudo não passa de uma moda económica? Seguramente que não. O comportamento das empresas no que toca às questões ambientais é hoje em dia muitíssimo mais responsável que há dez anos e existe uma fortíssima consciência por parte dos dirigentes empresariais de que os consumidores são particularmente sensíveis a

**“As empresas segregam valores para a sociedade. E quanto mais mediáticas as sociedades, mais o comportamento das empresas é um exemplo (bom ou mau) para os cidadãos**



estas matérias. Também o apoio empresarial a grupos sociais desfavorecidos é hoje em dia praticado com regularidade. Mas noutras áreas, infelizmente, a globalização é inimiga da responsabilidade social, em particular como exemplifiquei na área fiscal e na do equilíbrio da vida profissional e familiar.

As empresas segregam valores para a sociedade. E quanto mais mediáticas as sociedades, mais o comportamento das empresas é um exemplo (bom ou mau) para os cidadãos. É isso que os dirigentes empresariais devem ter em mente quando tomam certas decisões. Como disse o Presidente Luis Inácio Lula da Silva, numa recente visita a Lisboa, quando se toma uma decisão é bom que se olhe as pessoas nos olhos. É neles que se vê o sucesso ou fracasso das decisões tomadas. E sobretudo aquilo que pensam sobre quem tomou certas decisões. Se essa prática for seguida, talvez isso nos leve a todos a construir um mundo diferente para melhor.

# LLORENTE & CUENCA



LLORENTE & CUENCA es la **primera Consultoría de Comunicación en España y América Latina**. Está formada por un equipo de **más de 250 profesionales** con amplia experiencia en la utilización de estrategias de comunicación como herramientas para potenciar los **resultados de negocio** de las organizaciones.

La firma está presente con **oficinas propias** en España -Madrid y Barcelona-, en Argentina, Brasil, Colombia, China, Ecuador, México, Panamá, Perú y Portugal. Además, ofrece sus servicios a través de compañías **afiliadas** en Estados Unidos -EDF Communications-, Chile -Extend Comunicaciones-, Bolivia -Trigo Consultores-, Uruguay -Interacciona- y Venezuela -Grupo Open Mind-.

Presta servicios de **consultoría estratégica** a empresas de todos los sectores de actividad y especialmente a aquellas operaciones dirigidas al mundo de habla **hispana y portuguesa**.

LLORENTE & CUENCA es miembro de AMO, la **Red global líder de Comunicación Financiera** con presencia en los principales mercados de capitales. Desde 2005 ha asesorado más de 1.550 operaciones alrededor del mundo valoradas en 1,7 billones de dólares, lo que sitúa a AMO año tras año en el top del ranking global de asesores de M&A desarrollado por **Mergermarket**.

Son también socios estratégicos: **The Abernathy MacGregor Group** en Estados Unidos; **Maitland** en Reino Unido; **Hering Schuppener Consulting** en Alemania; **Euro RSCG C&O** en Francia; **Hirzel.Neef.Schmid. Counselors** en Suiza; **SPJ** en Holanda; **Porda Havas Group** en China; **Ad Hoc** en Italia; y **Springtime** en Suecia.

[www.amo-global.com](http://www.amo-global.com)



---

## DIRECCIÓN CORPORATIVA

OLGA CUENCA  
Socia Fundadora y Presidenta Ejecutiva  
ocuenca@llorenteycuenca.com

JOSÉ ANTONIO LLORENTE  
Socio Fundador y Consejero Delegado  
jllorrente@llorenteycuenca.com

ENRIQUE GONZÁLEZ  
Socio y CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madrid (España)  
Tel: +34 91 563 77 22

---

## ESPAÑA

**Madrid**  
ARTURO PINEDO  
Socio y Director Senior  
apinedo@llorenteycuenca.com

JUAN RIVERA  
Socio y Director Senior  
jrivera@llorenteycuenca.com

ADOLFO CORUJO  
Socio y Director Senior  
acorujo@llorenteycuenca.com

JOAN NAVARRO  
Vicepresidente Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

JORGE CACHINERO  
Director Senior  
jcachinero@llorenteycuenca.com

Hermanos Bécquer, 4  
28006 Madrid (España)  
Tel: +34 91 563 77 22

**Barcelona**  
MARÍA CURA  
Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona (España)  
Tel: +34 93 217 22 17

## PORTUGAL

**Lisboa**  
MADALENA MARTINS  
Socia Fundadora  
madalena.martins@imago.pt

CARLOS MATOS  
Socio Fundador  
carlos.matos@imago.pt

Rua do Fetal, 18  
2714-504 S. Pedro de Sintra (Portugal)  
Tel: + 351 21 923 97 00

---

## AMÉRICA LATINA

ALEJANDRO ROMERO  
Socio, CEO América Latina  
y Director General México  
aromero@llorenteycuenca.com

**Bogotá**  
CLAUDIA ESGUERRA  
Directora General  
cesguerra@llorenteycuenca.com

Carrera 14, n° 94-44.  
Torre B. Oficina 501  
Bogotá (Colombia)  
Tel: +57 1 7438000

**Buenos Aires**  
DANIEL FELICI  
Socio  
dfelici@llorenteycuenca.com

PABLO ABIAD  
Director Senior  
pabiad@llorenteycuenca.com

LAURA LA TORRE  
Directora Senior  
llatorre@llorenteycuenca.com

Avenida Corrientes 222, piso 8°. C1043AAP  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
(Argentina) Tel: +54 11 5556 0700

**Lima**  
LUIZA GARCÍA  
Socia, COO América Latina y CEO Perú  
lgarcia@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes, 420, piso 7  
San Isidro. Lima (Perú)  
Tel: +51 1 2229491

## México

ALEJANDRO ROMERO  
Socio, CEO América Latina  
y Director General México  
aromero@llorenteycuenca.com

Bosque de Radiatas, 22 – PH7  
Col. Bosques las Lomas.  
Cuajimalpa de Morelos  
C.P. 05120 (México)  
Tel: +52 55 52571084

## Panamá

JAVIER ROSADO  
Director General  
jrosado@llorenteycuenca.com

Avda. Samuel Lewis. Edificio Omega,  
piso 6. Oficina 6A  
Panamá (Panamá)  
Tel: +507 263 9899

## Quito

GONZALO PONCE  
Socio y Director General  
gponce@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre 1830  
y Cordero. Edificio World  
Trade Center, Torre B, piso 11.  
Oficinas 1104-1105  
Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador)  
Tel: +593 2 2565820

## Río de Janeiro

GERMÁN PARIENTE  
Socio y Director General  
gpriente@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 – sala 1801  
Rio de Janeiro – RJ (Brasil)  
Tel: +55 21 3797 6400

---

## ASIA

### Beijing

SERGI TORRENTS  
storrents@grupo-11.com

2009 Tower A, Ocean Express  
N2 Dong san Huan Bei Road,  
Chaoyang District  
Beijing (China)  
Tel: +86 10 8446 6408

WWW.LLORENTEYCUENCA.COM

