



“Optemos por el poder de los mercados con la autoridad de los ideales universales. Optemos por conciliar las fuerzas creativas del espíritu de la empresa privada con las necesidades de los desfavorecidos y de las generaciones futuras.”

Kofi Annan
Secretario General de las Naciones Unidas

Coordina: M^a Carmen Muñoz Jodar

XI. Innovación y RSC

La innovación en la responsabilidad ambiental de la empresa

DR. JAVIER CARRILLO HERMOSILLA
DIRECTOR EJECUTIVO DEL CENTRO PARA LA GESTIÓN
ECO-INTELIGENTE
INSTITUTO DE EMPRESA

Los directivos que aspiran a crear un modelo de negocio ambientalmente sostenible, se enfrentan a una complicada tarea. Nuestra economía industrial actual se estableció y evolucionó sin esta presión de la sostenibilidad. Cuando en el siglo XIX los líderes de la revolución industrial, como Ford, Edison y Vanderbilt, fabricaron el primer automóvil o descubrieron la electricidad, la sociedad no mostraba demasiada preocupación por el cuidado de la naturaleza. De hecho, en el siglo XIX la mayoría de estos gigantes industriales no podían siquiera imaginar que la actividad humana dañaría de modo irreversible el medio ambiente. Hoy día, sin embargo, somos mucho más sensibles acerca del impacto de las actividades industriales sobre los ecosistemas. Y lo somos porque disponemos, además, de una eco-inteligencia que no teníamos en el comienzo de la economía industrial moderna.

El actual desafío para los empresarios reside en la incorporación de esta eco-inteligencia en nuestros productos y procesos de manufactura. Al comienzo de los años setenta, la estrategia de abordar los problemas de contaminación mediante el tratamiento de las emisiones en las chimeneas y desagües de las factorías se convirtió en la aproximación estándar al impacto ambiental de la actividad productiva. Era la solución más sencilla, ya que no requería cambios importantes



en las operaciones de manufactura existentes, tan sólo añadir un sistema que captara y tratara la contaminación al final del proceso. Estas soluciones, denominadas “de final de tubería”, suponen hoy día alrededor del 80% de los gastos de control de contaminación de las compañías en las economías industrializadas. El problema de estas “soluciones”, además de su discutible eficiencia en términos ambientales, es que son costosas y no añaden valor a los bienes producidos. Más importante, tan sólo están tratando los síntomas del problema, no la raíz de sus causas, que reside en el diseño fundamental de los productos industriales.

A la luz del progresivo deterioro ambiental al que asistimos, es evidente que no podemos permitirnos mantener un mal diseño mediante mejoras incrementales de los sistemas existentes. Los diseños ambientalmente erróneos pueden hacerse “menos malos”, pero tan sólo su replanteamiento permite hacerlos inherentemente seguros y eco-inteligentes. La eco-inteligencia debe ser incorporada al comienzo de la fase

Al comienzo de los años setenta, la estrategia de abordar los problemas de contaminación mediante el tratamiento de las emisiones en las chimeneas y desagües de las factorías se convirtió en la aproximación estándar al impacto ambiental de la actividad productiva





de diseño, no es algo que se pueda añadir al final. Hacerlo no significa necesariamente sacrificar la estética, renunciar a la funcionalidad o incrementar los costes. De hecho, los productos que incluyen entre sus criterios de diseño la eco-inteligencia son percibidos como de mayor calidad o valor.

Encontramos algunos ejemplos de éxito en el “Modelo U” de Ford, en la premiada silla de oficina “Mirra” de Herman Millar, en el tejido “Climatex Lifecycle” de Rohner o en el calzado “Wabi” de Camper. Se trata de compañías que están a la vanguardia de la llamada “Nueva Revolución Industrial”. Estas compañías están volviendo al tablero de diseño para crear nuevos productos que incorporan la eco-inteligencia desde el principio del proceso de innovación. El “Modelo U” (siguiendo al famoso “Modelo T”) de Ford Motor Company es un nuevo concepto de automóvil que ofrece todas las comodidades y

A la luz del progresivo deterioro ambiental al que asistimos, es evidente que no podemos permitirnos mantener un mal diseño mediante mejoras incrementales de los sistemas existentes

funcionalidades de un vehículo normal, pero que ha sido diseñado evitando desde el principio todos los aspectos ambientalmente dañinos. Se trata de una visión de coches fabricados completamente a partir de materiales que tienen un impacto positivo en las personas y en el entorno ambiental; sus componentes son elaborados y ensamblados de modo que puedan separarse cuando el automóvil es desensamblado, y son devueltos a la tierra o a la industria; los polímeros y metales son recuperados y reciclados con el mismo o mejor nivel de calidad, para su uso generación tras generación de vehículos; los motores son alimentados con energía que se deriva del sol y no producen contaminación. Claramente, el éxito de un vehículo eco-inteligente abriría el camino para eliminar numerosos problemas ambientales en torno a la industria del automóvil.

El desafío se encuentra en implementar la eco-inteligencia a escala global. Si hubiéramos dispuesto de la actual eco-inteligencia en el siglo XIX, es indudable que habríamos diseñado una economía industrial muy diferente de la actual. Los gestores de hoy deben enfrentarse a este desafío de rediseñar sus industrias al completo para incorporar la eco-inteligencia. La recompensa puede ser el éxito empresarial y el reconocimiento de convertirse en el Henry Ford de la nueva revolución industrial. **P**





Joaquín Garralda nombrado nuevo secretario de ASEPAM

Manuel Escudero deja su cargo como secretario de la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM) para trasladarse a la oficina de Global Compact en Naciones Unidas de Nueva York.

La secretaría de ASEPAM en España la seguirá manteniendo el Instituto de Empresa y pasará a ser representada por Joaquín Garralda.

En su trayectoria profesional, Joaquín Garralda ha compatibilizado el desarrollo académico en el área de estrategia con el desarrollo de tareas profesionales cercanas a la realidad empresarial, tanto en funciones de línea, como de *staff* y asesoría. También ha sido miembro del Consejo de Administración de varias empresas, en distintos períodos, y actualmente es consejero de un grupo relacionado con la edición e impresión gráfica y digital.

Si bien la mayor parte de su carrera ha sido en el Instituto de Empresa, donde ha ocupado puestos ejecutivos, en el periodo 2000-2001 trabajó profesionalmente en la firma PriceWaterhouseCoopers, en la división GHRS, donde ocupó la posición de director.

En los últimos años ha trabajado y publicado sobre temas de Reputación y Responsabilidad Social Corporativa, que le han llevado a desarrollar metodologías, a asesorar a empresas y a pertenecer a instituciones y organismos relacionados.

Garralda es, además, miembro del Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, presidente de la Comisión Ética del Fondo Ético de Morgan Stanley, responsable de la Secretaría General del Foro de Reputación Corporativa, en el que participan Telefónica, Repsol - YPF, BBVA y AGBAR, durante su etapa de lanzamiento 2002 / 2003, vocal de la Junta Directiva de la Asociación: Ética, Economía y Dirección (EBEN España), miembro de grupos de trabajo sobre Responsabilidad Corporativa en AENOR y AECA. Además, participa en el grupo de trabajo que bajo el título "Global Responsibility Initiative", coordina la EFMD y Global Compact (Naciones Unidas) y es patrón de la Fundación Lealtad, que analiza criterios de transparencia en la gestión de organizaciones no lucrativas.

¿Qué mundo quieren las empresas?

El pasado 23 de septiembre se celebraba en Barcelona la Conferencia "¿Qué mundo quieren las empresas?" organizado por la United Nations Global Compact Barcelona Center y la Asociación del Pacto Mundial Naciones Unidas. Durante la jornada se debatió sobre los desafíos que en materia de Responsabilidad Social Corporativa deben afrontar las empresas, especialmente en su relación con los accionistas y con sus diferentes públicos (*stakeholders*).

La conferencia contó con la presencia de representantes de primer nivel del mundo empresarial, social y político nacional e internacional.

Más información en <http://www.fundacionforum.org/globalcompact>.

Buen gobierno de las empresas que cotizan en Bolsa

Según informaba el diario *El País* del pasado 18 de septiembre, se ha conformado un grupo de 13 expertos con la intención de aprobar antes de que termine 2005 una propuesta de código de buen gobierno de las empresas que negocian en Bolsa.

La primera de las reuniones de este grupo de expertos habría tenido lugar el pasado 16 de septiembre en la sede la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y fue presidida por el presidente de ésta, Manuel Conthe. Conthe anunció que el documento que salga de los trabajos de los expertos será sometido a consulta pública durante el primer trimestre del año 2006 y se trasladará al Gobierno. Se prevé, según informaba el diario, que se hará público antes del 31 de marzo de 2006.

Principio de acuerdo en la definición de responsabilidad social

RESPONSABLES.BIZ. El Foro de Expertos de RSE ha establecido un principio de acuerdo sobre lo que es la responsabilidad social de las empresas. Este documento, que se aprobó con un amplio consenso, está en proceso de redacción, aunque algunas organizaciones han solicitado relecturas de las conclusiones alcanzadas, siendo Amnistía Internacional la única en manifestar abiertamente su desacuerdo sobre la definición propuesta por el Foro.

Aunque ha sido Amnistía Internacional la única organización en manifestar abiertamente su desacuerdo, no es sólo esta organización la que opina que el documento resultante de esta primera fase de trabajos debe revisarse. Intermón, a través de su técnico en RSC, Isabel Tamarit, hizo saber a Responsables.biz

que desde su organización se ha dado el visto bueno al documento con el propósito de seguir avanzando, pero con la firme convicción de que, en un futuro, se tendrá que revisar una definición que, aunque es mejor que la que se propuso al inicio de los trabajos, aún carece de reflexiones importantes sobre la legislación internacional que afecta a las empresas.

Lo cierto es que el acuerdo fue mayoritario, por lo menos en la idea de seguir avanzando, y así se lo ha hecho saber a esta publicación el director general de la Economía Social, Juan José Barrera, quien afirmó que ha quedado patente que hay ganas, por parte de todos, de que esto salga adelante, sin que por ello nadie tenga que renunciar a su programa máximo, gracias a

que este acuerdo “relaja mucho el trabajo”.

Barrera reconoció que solamente hubo una posición, “manifestada públicamente”, que no estaba de acuerdo y que era Amnistía Internacional, pero el resto de las organizaciones, así como grupos de empresas y la Administración, están de acuerdo con las conclusiones alcanzadas.

Asimismo, el responsable de la Economía Social en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales aseguró que la puerta está abierta para una segunda lectura, y que ésta tendrá lugar cuando esté preparado en documento final ya que, según Barrera, parece lógico que se quieran revisar algunos aspectos dada la importancia de los asuntos tratados en este primer bloque de trabajo.

Presentada la propuesta internacional de ISO para la medición de GEI

AENOR organizó, en el Palacio de Congresos y Exposiciones de Madrid, el Foro Medio Ambiente y Sostenibilidad. Durante el mismo, se presentaron las normas ISO para la medición del seguimiento y el registro de los gases de efecto invernadero. Este foro reunió a diversos expertos internacionales para debatir sobre gestión ambiental y el Protocolo de Kioto.

El acto inaugural fue presidido por Cristina Narbona, ministra de Medio Ambiente, y Manuel López Cachero, presidente de AENOR.

Durante el acto se celebró la mesa “Retos y Oportunidades del Protocolo de Kioto”, en la que Chan Kook Weng, presidente del grupo de trabajo sobre cambio climático del ISO/TC 207, presentó mundialmente los documentos finales de la serie de Normas ISO 14064 sobre gases de efecto invernadero. Estas normas detallan los principios y requisitos para la medida, el seguimiento y registro de las emisiones de los gases de efecto invernadero. Aunque de carácter voluntario, estas normas se convertirán

en un referente y serán adoptadas por las empresas más relevantes.

Entre los beneficios que puede acarrear la publicación de estas normas, se encuentra el aumento de la credibilidad, la coherencia y la transparencia en la medición, el seguimiento y el informe de GEI; el desarrollo e implementación de estrategias y planes de gestión de GEI en las organizaciones; y la mejora de los créditos y transacción de las reducciones o del incremento de las absorciones de emisiones de GEI.

La responsabilidad empresarial y la innovación

MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ
PROFESOR DEL IESE

La responsabilidad empresarial está, sin duda, de actualidad. Es evidente que estamos virtualmente inundados de artículos, revistas, conferencias, estudios, declaraciones, encuestas, informes, etc., sobre el tema. Al mismo tiempo, no siempre, ni mucho menos, estamos de acuerdo sobre el sentido último o más importante del concepto en cuestión. Por ello, empezaré el artículo poniendo encima de la mesa lo que, en mi opinión, es la responsabilidad empresarial. Si tuviera que emplear una única palabra, ésta no sería otra sino “innovar”. La responsabilidad empresarial fundamental es la innovación. En este sentido, no hay demasiada novedad. La innovación ha sido siempre el objetivo más indiscutiblemente empresarial. Es innovando como las empresas crean valor y como consiguen continuar creándolo el mayor tiempo posible. Creo que la mayoría corroboraría en lo fundamental esta visión de la responsabilidad empresarial. Entonces, ¿por qué estamos ante un tema tan en boga? ¿Dónde, si lo hay, está el problema?

El mejor camino para evitar que la innovación tenga efectos perjudiciales en el entorno pasa por la plena integración de la empresa en el mismo

La razón de tantas palabras, actos y trabajos sobre la responsabilidad empresarial es simple: no hay un acuerdo sobre la finalidad última de la empresa. Todavía muchos, probablemente la mayoría, consideran que ésta no puede ser otra que crear valor para el accionista. Y esta visión no está reñida en absoluto con la relación entre responsabilidad empresarial e innovación apuntada anteriormente. ¿Acaso no es la innovación la mejor de las palancas para crear el máximo de valor para el accionista? Recordemos el título del famoso artículo de Milton Friedman: *La responsabilidad social de la empresa es maximizar el valor de la acción*. No es que Friedman ignorara cuando lo escribió a la sociedad, no es que Friedman considerara que el directivo ha de ser un ser asocial. Ni mucho menos. En su opinión, la mejor forma de que la empresa tenga el mayor y mejor impacto en la sociedad implica focalizar sus esfuerzos en la creación de valor para sus propietarios. Considera que cualquier otro objetivo, cualquier otro

comportamiento, no hará sino redundar en un menor impacto positivo en la sociedad. En su opinión, los objetivos propuestos por los defensores de la responsabilidad social de la empresa deben buscarse en el ámbito personal: son los accionistas los que han de dedicar sus beneficios a aquellas causas sociales que consideren oportunas, no la empresa.

No hay un acuerdo sobre la finalidad última de la empresa



La visión de la empresa defendida por Friedman implica una especie de esquizofrenia. En el fondo parece asumir que existen dos mundos. Que por un lado está el mundo de la economía y de la empresa y, por otro, está la sociedad. Por supuesto, sólo existe un mundo. Sólo tenemos un planeta en el que viven, o malviven, los más de seis mil millones de personas que componemos la comunidad humana. Y es en este mundo donde las empresas operan. Por ello, a la relación entre responsabilidad empresarial e innovación hay que añadir

La empresa ha de estar orientada a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus diversas partes interesadas o 'stakeholders' y no sólo de uno de ellos, los accionistas

una precisión: no toda innovación es positiva para el planeta y la sociedad. Y, si su objetivo último es la maximización del valor de la acción, nada impide que la innovación de una empresa pueda tener un impacto negativo en el sistema físico-social en el que opera.

El mejor camino para evitar que la innovación tenga efectos perjudiciales en el entorno pasa por la plena integración de la empresa en el mismo. Porque los valores y la cultura de la empresa reflejen este hecho. Cuando es así, la empresa, en lugar de estar encerrada en sus propias fronteras y en el mundo teórico de la economía, es consciente de su pertenencia al sistema físico-social y de su papel en el mismo. Pero ¿cómo se concreta esta idea?

Cualquier forma de vida, desde la simple célula a los organismos superiores, mantiene un continuo intercambio de información y materia con su entorno. De esta manera, se adapta a los cambios que se producen en el mismo y contribuye a su mejora. Siguiendo con esta metáfora, una empresa, para ser responsable y sostenible en el tiempo, operará y se desarrollará manteniendo un continuo intercambio de información y materia con su entorno mutuamente beneficioso. De esta forma, llegamos a otro aspecto consustancial a la visión de la responsabilidad empresarial que estoy exponiendo en este artículo: la empresa ha de estar orientada a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus diversas partes interesadas o *stakeholders* y no sólo de uno de ellos, los accionistas. En el caso de la empresa, la apertura al entorno se concreta en el mantenimiento de un diálogo abierto, honesto y fluido con sus diversas partes interesadas. Muchas empresas han visto la influencia positiva que esta actitud de apertura tiene en la obtención y mantenimiento de un activo de indudable importancia estratégica: la reputación. Desgraciadamente, algunas se han quedado allí. Para ellas, la responsabilidad es un tema periférico que no ha llegado a calar en sus valores, estrategias, operaciones, productos y servicios.

Para que una empresa sea responsable y sostenible, es necesario un último paso: convertir la información obtenida mediante el diálogo con sus partes interesadas en fuente de ideas para la innovación. Es en este punto donde la empresa y el sistema físico-social confluyen y se enriquecen mutuamente. Mediante la gestión de la reputación podemos estar creando valor para la empresa, pero no para la sociedad. Sin embargo, las empresas que consideran los resultados del diálogo con las partes interesadas la antesala de sus procesos de innovación crean valor para ellas mismas, es decir, para sus accionistas, directivos y colaboradores, al tiempo que lo



Omar

A la relación entre responsabilidad empresarial e innovación hay que añadir una precisión: no toda innovación es positiva para el planeta y la sociedad

hacen para sus proveedores, para sus clientes y para el entorno en el que operan.

El planeta está lleno de problemas. El calentamiento global, la pérdida de biodiversidad o la falta de agua, son algunos ejemplos acuciantes de problemas medioambientales. Por otro lado, somos una escasa minoría los que disfrutamos de un alto nivel de vida, mientras que más de cuatro mil millones de personas malviven con uno o dos euros al día. Sin duda, esta situación no es sostenible ni es éticamente tolerable. Gobiernos, ONG, instituciones multilaterales, todos en general debemos actuar. Pero, sin duda, la empresa es la institución social que más puede contribuir al cambio de esta situación gracias a su capacidad de encontrar oportunidades en los retos citados; en definitiva, gracias a su capacidad de innovar. Por ello, es comprensible que la responsabilidad de la empresa sea un tema de tanta actualidad. El futuro está, en buena medida, en sus manos. 



THE GLOBAL
COMPACT

Los diez principios del Pacto Mundial

El objetivo del Pacto Mundial es facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas junto a valores y objetivos éticos universalmente consensuados e internacionalmente aplicables. Estos valores éticos básicos han sido formulados en diez principios clave en las áreas de derechos humanos, derechos laborales y protección del medio ambiente.

Derechos humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Derechos laborales

3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Corrupción

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Cómo participar en Asepam

El Pacto Mundial no es un club exclusivo; es un foro accesible cuyo objetivo es contar con una amplia participación de un grupo diverso de empresas y otras organizaciones.

Las empresas que deseen participar en el Pacto Mundial deben enviar una carta a la firmada por su presidente, director general o cargo equivalente, expresando su apoyo al Pacto Mundial y comprometiéndose a adoptar las siguientes medidas:

- Hacer una declaración clara de apoyo al Pacto Mundial y sus diez principios, y propiciar públicamente el Pacto Mundial. Esta labor puede consistir, por ejemplo, en:
 - Informar a los empleados, los accionistas, los clientes y los proveedores.
 - Integrar el Pacto Mundial y sus nueve principios en el programa de desarrollo y formación de la empresa.
 - Incorporar los principios del Pacto Mundial en la declaración sobre la misión de la empresa.
 - Reflejar la adhesión al Pacto Mundial en el informe anual de la empresa y otros documentos públicos.
 - Hacer comunicados de prensa para dar a conocer el compromiso.
 - Presentar una vez al año un ejemplo concreto de los avances logrados o de la experiencia adquirida en la ejecución de los principios.

Esta carta debe ir dirigida al siguiente destinatario:

Salvador García-Atance

Presidente de la Asociación Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Asepam)
Plaza de la Lealtad nº 3, 4ª planta
28014 Madrid

Además de la incorporación de los principios del Pacto Mundial como parte integral de sus prácticas empresariales, Asepam anima a las empresas a apoyar activamente los principios y los objetivos amplios de las Naciones Unidas, como, por ejemplo, la erradicación de la pobreza, participando en proyectos de ayuda a las personas más necesitadas, especialmente en los países en vía de desarrollo. Esta colaboración se puede lograr con cualesquiera de las entidades nacionales o internacionales, públicas o privadas, que prestan ayuda humanitaria y de cooperación al desarrollo.

Objetivos del Pacto Mundial

El éxito del Pacto Mundial se medirá por su eficacia para producir cambios y estimular la adopción de medidas. Las empresas deben empezar a actuar de forma diferente y lograr resultados tangibles. Para ello, el Pacto Mundial intenta conseguir los siguientes objetivos:

- Incorporar los diez principios en la visión estratégica y las prácticas de funcionamiento de las empresas en todo el mundo.
- Ofrecer un servicio de aprendizaje interactivo y orientado a la adopción de medidas, sobre la base de la experiencia de las empresas participantes, para dar a conocer qué medidas funcionan y cuáles no.
- Celebrar al menos un diálogo importante al año para abordar un problema decisivo sobre el que las empresas, en colaboración con las ONG y otros interesados pertinentes, formulen recomendaciones destinadas a lograr un cambio significativo.
- Hacer que las empresas, los organismos de Naciones Unidas, el mundo laboral, las ONG, los gobiernos y los grupos comunitarios colaboren para crear y ejecutar proyectos que fomenten los principios y beneficien especialmente a los más necesitados.