

» La nueva conducta empresarial responsable. Nada cambia, todo cambia

Madrid » 04 » 2017

Más de dos tercios de las empresas del Global Fortune 500 reportan ya sus prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Han sido décadas de esfuerzo por parte de directores de Responsabilidad Social Empresarial (DIRSE) comprometidos y de algunos CEOs sensibilizados, para que por fin la sostenibilidad abandonara el terreno de las buenas prácticas para ocupar una posición estratégica, transversal e integrada en las compañías.

Ahora que comenzamos a caminar hacia la sostenibilidad, es cuando mayor debe ser el esfuerzo para adaptarnos a los tiempos que vienen. Gobiernos, inversores y ciudadanos han dejado de ser meros espectadores para convertirse en algo que podríamos denominar auditores de lo social¹.

A principios de este año, la legislación sobre sostenibilidad daba otro paso al frente con la entrada en vigor de la nueva Directiva europea 95/2014/UE² que obliga a compañías a reportar su información no financiera y sobre diversidad. Pero también hay nuevas obligaciones no escritas que impactan directamente en el negocio. Un ejemplo de esto

es que el 98 % de los inversores considera muy importante o importante la información ESG (*Environment, Social and Governance*) en sus decisiones de inversión/desinversión³. Y, por supuesto, la sostenibilidad también impacta positiva o negativamente sobre factores como la decisión de compra del consumidor o la percepción de la marca empleadora para el futuro trabajador.

Podemos llamarlo RSC, ESG o negocio responsable, pero lo cierto es que todo ello lleva a que nos replanteemos qué es la sostenibilidad y cuál será su papel en la configuración de la empresa del futuro.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LOS STAKEHOLDERS

Nos hallamos ante una época de cambios de grandes magnitudes. Cambios que abarcan todos los sectores y áreas de actividad. Las empresas que quieran sobrevivir a la **tormenta perfecta** en la que nos encontramos inmersos deben hacer un ejercicio de **innovación** para lucir lo mejor de ellas mismas, y ponerlo a disposición de sus *stakeholders* en un ejercicio de **transparencia y compromiso** consigo y con su entorno. Como la mujer del César, no se trata solo de serlo, sino parecerlo.

De forma paulatina, las organizaciones han evolucionado a lo largo de los últimos años para adaptarse a los cambios que se están produciendo en su entorno y anticiparse a mercados que cada día demandan respuestas más inmediatas a una necesidad concreta como es la de ser socialmente responsables.

¹ En 1931 el profesor Theodore Kreps impartió la asignatura de Business and Social Welfare en Stanford utilizando por primera vez el término "auditoría social" para referirse al reporte de las compañías sobre sus responsabilidades sociales.

² Más información en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

³ Institutional investor survey 2017. Morrow Sodali.



La RSE no depende únicamente de la actividad de la empresa, sino del comportamiento de la misma en materia de respeto del medio ambiente, la comunidad, su entorno, sus accionistas y el resto de grupos de interés.

Actualmente, el Código Unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas elaborado por la CNMV en el año 2015, recoge las recomendaciones en materia de Gobierno Corporativo y de responsabilidad social corporativa de carácter concreto y específico que a su vez constituyen recomendaciones de seguimiento voluntario.

El marco actual del gobierno corporativo de las sociedades cotizadas en España tiene dos niveles: por una parte, las normas incorporadas a la Ley de Sociedades de Capital y demás disposiciones legales aplicables, y, por otra, las recomendaciones de buen gobierno contenidas en el nuevo Código de buen gobierno de carácter estrictamente voluntario, puesto que las cuestiones consideradas básicas e imprescindibles han quedado incorporadas a normas de obligado cumplimiento.

Las recomendaciones del Código de buen gobierno están destinadas al conjunto de sociedades cotizadas, con independencia de su tamaño y nivel de capitalización, y corresponde a los accionistas e inversores, y en general a los mercados valorar las explicaciones que las entidades cotizadas proporcionen en relación a su seguimiento.

DE LA RSC A LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE (RBC)

“La RSC no ha muerto, se suicidó”. Con esta afirmación, el presidente del Grupo de Trabajo de la OCDE para la Conducta Empresarial Responsable, respondía en enero de 2016⁴ a las polémicas palabras de Peter Bakker, después de que el presidente del Consejo Empresarial Mundial del Desarrollo Sostenible conmoviera a los defensores de la sostenibilidad anunciando la defunción de la RSC.

Bajo el marco de estas controvertidas afirmaciones se oculta un paso al frente. Y es que la RSC afronta desde hace años un proceso global de reconversión para pasar de ser un elemento aislado a convertirse en un fenómeno integral e integrado en las organizaciones.

Pero, si la RSC ha muerto, ¿qué es lo que viene? Cada vez se habla con más fuerza de la *Responsible Business Conduct* (RBC), un movimiento creado por la OCDE que

“Además de una correcta performance financiera, accionistas e inversores demandan cada vez más un comportamiento responsable”

pretende coordinar las iniciativas de sector público, sector privado y sociedad civil para hacer de la sostenibilidad un elemento holístico. Hoy en día la conducta empresarial responsable (en su traducción al español) ya cuenta con grandes adeptos. Por ejemplo, el Gobierno de EE.UU. presentó en diciembre de 2016 su primer plan de acción nacional de RBC⁵.

La diferencia de este movimiento frente a todo lo anterior es:

*“Que mientras el concepto RSC suele asociarse a una conducta filantrópica externa a la operativa del negocio, la RBC va más allá, enfatizando la integración de prácticas responsables en las operaciones y a través de las relaciones de las compañías con las cadenas de suministro”.*⁶

Con este planteamiento como referencia, todavía es largo el camino por recorrer. Pero ya comienzan a darse pasos para poder avanzar. En este sentido, la OCDE está desarrollando directrices específicas para la implantación de la RBC en diversos sectores como el textil, el extractivo, la minería, la agricultura o, más recientemente, en las finanzas, con la guía para inversores institucionales⁷.

Y es que el sector financiero es precisamente uno de los que más está avanzando en este sentido. Además de una correcta *performance* financiera, accionistas e inversores demandan cada vez más un comportamiento responsable. Siguiendo todas estas tendencias mencionadas, las compañías cotizadas deben atender a nuevas reglas⁸ para ser atractivas. Esto es, además de desarrollar sus prácticas de Buen Gobierno, deben cuidar su entorno y a la comunidad.

Todo ello teniendo en cuenta la necesidad de involucrar y dialogar con sus grupos de interés y de mejorar el *reporting*. Como ya señalaba el último informe de Pacto Mundial en España, las empresas del IBEX 35 han mejorado en sus procesos. Sin embargo, queda trabajo por hacer en lo que se refiere a la participación de grupos como proveedores, entorno medioambiental, comunidad, socios/accionistas y administración⁹.

Como ya ocurrió con la evolución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es innegable que esta corriente RBC continúa en pleno desarrollo y deberá ser revisada constantemente. Pero esta revisión solo llevará a que las normas sean cada vez más específicas y ambiciosas.

⁴ Más información en: <http://oecdinsights.org/2016/01/22/2016-csr-is-dead-whats-next/>

⁵ Más información en: <https://www.state.gov/documents/organization/265918.pdf>

⁶ 2016: CSR is dead! What's next? OECD insights. 22 Jan 2016. <http://oecdinsights.org/2016/01/22/2016-csr-is-dead-whats-next/>

⁷ Más información en: <http://mneguidelines.oecd.org/RBC-for-Institutional-Investors.pdf>

⁸ *Investment Rules 2.0: nonfinancial and ESG trends*. Global investors survey 2015. EY. <http://www.ey.com/gl/en/services/specialty-services/climate-change-and-sustainability-services/ey-tomorrows-investment-rules-2>

⁹ Informe anual de reporting de Pacto Mundial. 2016. <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Informe-Resultados-Reporting-2016-1.pdf>

Y EN ESTE NUEVO PARADIGMA, ¿CÓMO DEBE COMUNICARSE LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE?

En palabras de Manuel Conthe (antiguo presidente de la CNMV): “La RSC puede ser muy útil para la economía española si no es un envoltorio”.

La RSC o RSE se alza como una herramienta fundamental para potenciar el desarrollo económico de nuestro país, ya que incide de forma directa en la competitividad de las empresas, y una base empresarial pujante y competitiva ayudará a que nuestro país también lo sea.

Nos encontramos ante un nuevo panorama en el que la sostenibilidad se irá haciendo permeable a toda la organización, situándose ya al nivel del *reporting* financiero en la mayoría de las compañías. Es evidente que las prácticas responsables son ahora esperadas y observadas por más públicos y esto tiene unas implicaciones inequívocas sobre interlocutores, audiencias, medición y contenidos, entre otros factores. Para conocer su dimensión, analizaremos brevemente la evolución que están experimentando estos cuatro elementos.

Empecemos por los **interlocutores**. Hasta ahora el DIRSE debía batallar por trasladar sus logros y hacerlos visibles, interna y externamente, a su organización. Sin embargo, está cerca el momento en el que los Consejos de Administración y los Comités de Dirección tengan que dar explicaciones sobre las prácticas de sostenibilidad, los compromisos y los resultados. Será sin duda necesario que CFOs, CEOs, IR, y otras áreas clave de la compañía, estén formados e informados para comprender y explicar el impacto de sus organizaciones.

Las **audiencias** también han cambiado. Llega el momento de exponer la sostenibilidad ante más grupos de interés. Pero no solo eso, también es el momento de involucrarles más a fondo. Parcialmente para conocer sus expectativas, pero también para establecer encuentros y compromisos *multistakeholder*. Por ello, será necesario ampliar el foco de los destinatarios y trasladar información de interés

“Nos encontramos ante un nuevo panorama en el que la sostenibilidad se irá haciendo permeable a toda la organización, situándose ya al nivel del reporting financiero en la mayoría de las compañías”

a nuevos públicos como accionistas, inversores, etc. hasta ahora teóricamente alejados de esta comunicación.

Por otra parte, la **medición** del impacto será determinante. Al igual que ocurre con los resultados financieros, la sostenibilidad deberá justificar qué cambio ha provocado en la sociedad y el entorno en el que está presente. La medición del *input-output* no será suficiente y requerirá de herramientas que profundicen hasta alcanzar el *outcome*, que permitan no solo reportar sino también gestionar la sostenibilidad. Nuevas metodologías

como el SROI ya avanzan en este sentido y seguramente veremos más en los próximos años.

En el capítulo de grandes cambios se encuentran sin duda los **contenidos**, ligados a los canales y formatos. La entrada en el juego de nuevos grupos de interés está llevando a desarrollar la creatividad en la forma de contar la sostenibilidad. Un *storydoing* consolidado y traducido a un *storytelling* creíble será una base indiscutible. Al igual que será clave la correcta segmentación de contenidos para cada grupo de interés. No es lo mismo reportar compromisos responsables en una Junta de accionistas, que presentar a un cliente los procesos de innovación seguidos para la producción de su nueva camiseta favorita. Y todo ello conllevará cambios en un discurso dando lugar a la nueva narrativa de sostenibilidad.

Desgraciadamente, hemos visto en los últimos años como muchos gestores de grandes firmas, tanto a nivel nacional como internacional han antepuesto sus intereses personales a los de sus accionistas y restantes grupos de interés. Es en estos casos cuando el vigilante no actúa como es debido, nos encontramos con tristes casos de empresas que han sucumbido de forma traumática (Enron, Afinsa, Pescanova, Gowex, etc).

Podríamos concluir afirmando que, pese a que la esencia de la sostenibilidad integral siempre ha estado latente, es ahora cuando se hace visible. Llegan nuevos retos, nuevos públicos, nuevos contenidos y un inédito y creciente interés. En definitiva nada cambia, pero todo cambia ante el nuevo paradigma de la sostenibilidad.



Jorge López Zafra es director senior del Área de Comunicación Financiera en LLORENTE & CUENCA. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de la Comunicación. Es experto en Planificación Estratégica, Comunicación Financiera e Inteligencia Competitiva (análisis del sector y tendencias). Se incorporó a LLORENTE & CUENCA en octubre de 2016, después de una primera etapa en la compañía en la que colaboró activamente. Con anterioridad, trabajó para Iberdrola durante ocho años, participando en el desarrollo de estrategias y coordinación de proyectos de comunicación (OPS, M&A, Juntas Generales de Accionistas y otros asuntos corporativos). Además, ocupó diferentes posiciones en la compañía, como Responsable de Comunicación Estratégica; de Comunicación Digital; y de Inteligencia de Marca y Reputación. Previamente, trabajó para Hispania Service y Airtel.

jlopez@llorenteycuenca.com



Gina Rosell es directora del Área Responsabilidad Social Corporativa y Fundaciones Corporativas en LLORENTE & CUENCA. Licenciada en Ciencias Políticas por la UAB, Posgrado en Relaciones Internacionales por la Katholieke Universiteit de Leuven, Máster en RSE por la Universidad de Barcelona y Posgrado en gestión empresarial y Dirección de Comunicación por el Instituto de Empresa (IE). Directora de Fundación USP Hospitales y Directora de RSE de USP hospitales. Más de 15 años de experiencia desarrollando programas para CaixaBank, Unilever, Amgen, Intermón Oxfam, Cruz Roja, DKV, Sanofi, Fundación Crèdit Andorrà, Coca-Cola, Volkswagen o L'Óreal.

grosell@llorenteycuenca.com



Meritxell Pérez es directora del Área de Comunicación Financiera en LLORENTE & CUENCA. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por CUNEF en la especialidad de Auditoría con más de 16 años de experiencia en mercados financieros. Ha desarrollado la actividad de los últimos 12 años en los departamentos de Relación con Inversores de Clínica Baviera y Sol Meliá. Previamente, trabajó en diversos proyectos, entre ellos, la creación de la oficina comercial de la Embajada de España en Lituania; asimismo, prestó sus servicios como auditora de servicios financieros en la firma Deloitte durante dos años y comenzó su andadura profesional en el BBVA en París. Desde su incorporación en LLORENTE & CUENCA participa en el desarrollo de estrategias de comunicación financiera de grandes compañías a nivel nacional.

mperez@llorenteycuenca.com



Carolina Pérez Rioja es gerente del Área Responsabilidad Social Corporativa y Fundaciones Corporativas en LLORENTE & CUENCA. Licenciada en Periodismo con 15 años de experiencia. Desde comienzos de 2008, Carolina ha trabajado en LLORENTE & CUENCA como consultora de comunicación especializada en las áreas de RSC, Corporativo y Crisis en las oficinas de Madrid y Bogotá. Previamente trabajó durante 7 años en medios de comunicación líderes en España, incluyendo más de cinco años trabajando como redactora y locutora en la Cadena COPE en programas informativos y magazines líderes de la emisora. Además, durante casi dos años fue ejecutiva de cuentas en otra agencia de comunicación en España especializada en temas de turismo y marketing institucional. Ha trabajado en grandes proyectos multinacionales ligados a la promoción de valores de compañía.

cperez@llorenteycuenca.com



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

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

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com