



# Libro **Cómo invertir en responsabilidad social corporativa**

## **Guía de las mejores prácticas, planeación de negocios y compañías líderes del Reino Unido**

John Hancock  
Kogan Page, 2005  
También disponible en: Inglés

### **Reseña**

Este libro describe con gran detalle cómo algunas importantes corporaciones británicas son cada vez más responsables socialmente. El editor John Hancock incluye capítulos detallados de varios expertos y ejecutivos en temas claves relacionados con la responsabilidad social, incluyendo la inversión, el medio ambiente, el gobierno corporativo y la mejoría en la calidad de vida. Los colaboradores describen cómo el movimiento de responsabilidad social corporativa (RSC) cambia la manera en la que muchas compañías del Reino Unido llevan a cabo sus operaciones diarias. Los gerentes corporativos de EE.UU. que se enfrentan con el cumplimiento de Sarbanes-Oxley podrían sentirse desafiados de cierta manera, al leer cómo sus contrapartes del Reino Unido se sienten ahora obligadas a manejar negocios que cumplan con los estándares de RSC. De hecho, muchos líderes de negocios estadounidenses podrían sentir que la presión de la RSC causa una interferencia externa directa y sin precedente en las metas de la compañía. Ya que es probable que este movimiento se fortalezca, *BooksInShort* cree que este libro es esencial para los ejecutivos británicos, de gran interés para sus colegas de EE.UU., e importante para todos los estrategas y líderes corporativos. No importa que el texto sea aburrido y que los temas de los autores a veces tengan elementos repetidos. Los altos ejecutivos, aunque sólo lo hojeen, tendrán una idea bastante clara de la siguiente fase del capitalismo – y a muchos podría no gustarles lo que aprendan.

### **Ideas fundamentales**

- La responsabilidad social corporativa (RSC) se está convirtiendo en un foco permanente para las corporaciones en el Reino Unido.
- También está ganando mayor aceptación en Estados Unidos.
- Las compañías con programas de RSC son más redituables y tienen mejor reputación.
- La desventaja de la RSC es que los clientes e inversionistas castigan a las corporaciones que violan su aseveración de ser socialmente responsables.
- Las corporaciones multinacionales toman muy en serio la RSC, pues ejercen mucho poder financiero y político en los países en los que operan.
- Muchas compañías del Reino Unido han adoptado las mejores prácticas de RSC y por lo tanto donan 1% de sus ganancias antes de impuestos a programas sociales.
- Sin embargo, no todas las corporaciones del Reino Unido que adoptaron estándares de RSC tienen departamentos dedicados a la RSC.
- La ecología, la beneficencia y el voluntariado son todos parte de las prácticas de RSC.
- Los accionistas del Reino Unido tienen el derecho a cuestionar las actividades no financieras de la compañía.
- Los accionistas activistas pueden realmente ayudar a las corporaciones a alcanzar sus metas de RSC.

### **Resumen**

#### **Ética y gobierno**

Las compañías que practican la responsabilidad social corporativa (RSC) trabajan para crear negocios redituables que a la vez mejoren las condiciones en su comunidad. En las últimas dos décadas, la RSC se ha convertido en una fuerza cada vez más poderosa del gobierno corporativo. Se ha extendido más allá de la acción cívica y las obras de beneficencia, e incorpora esfuerzos que influyen en las políticas corporativas y afectan las relaciones de los empleados, el medio ambiente, los asuntos comunitarios, las relaciones de los accionistas y la compensación de los ejecutivos.

“La ciudadanía corporativa no se trata sólo de beneficencia, sino que es la manera total en que una compañía (y) sus productos y servicios interactúan con la sociedad”.

Aunque la RSC se considera importante por muchas razones, como todo en los negocios, está impulsada por los resultados finales de rentabilidad. Las compañías con programas positivos de RSC han logrado un precio mayor y más estable de sus acciones que las compañías que no los tienen. Un estudio de Euronext y CSR Europe descubrió que el 51% de los administradores de fondos y el 37% de los analistas bursátiles pagarían más por acciones de una compañía con programas de responsabilidad social. Otros estudios descubrieron que, de manera similar, los inversionistas pagarían más por su participación en una compañía que tuviera un programa de responsabilidad corporativa. Igualmente, los clientes dicen que comprarían en tiendas que endorcen programas sociales específicos y beneficencias, y que incluso cambiarían sus patrones de compra para ir a tiendas que contribuyan a mejorar las condiciones mundiales. Una encuesta realizada por PricewaterhouseCoopers/World Economic Forum mostró que alrededor del 70% de los directores ejecutivos a nivel mundial encontró que la RSC mejoró la rentabilidad de su corporación. En un sondeo de Harris, 800 directores ejecutivos norteamericanos y europeos también resaltaron la importancia de tener una reputación corporativa positiva.

“El desempeño medioambiental y social superior tiene, de hecho, impacto directo en los niveles de riesgo, rentabilidad y precio de las acciones de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores”.

Por otro lado, los actos de una corporación deben obedecer a sus políticas de RSC. Debido a una mayor cobertura mundial de los medios, las compañías ya no pueden tener conductas sociales irresponsables en algún país lejos de sus oficinas centrales y esperar salirse con la suya en su país de origen. Por ejemplo, cuando se acusó a Coca-Cola de usar fuerza policiaca privada contra sus empleados sudamericanos, la denuncia salió en las noticias internacionales. Cuando Shell Oil intentó hundir una plataforma petrolera en el Atlántico Norte, los ambientalistas generaron mala publicidad mundial al afirmar que la plataforma dañaría el medio ambiente. Nike se vio obligada a defenderse en el tribunal después de que un activista descubrió que sus anuncios exageraban sus actividades de RSC en el sudeste de Asia. El activista dijo que las falsas declaraciones de Nike sobre las condiciones laborales en la fábrica del anuncio eran publicidad falsa. Nike dijo que los anuncios estaban amparados por la protección de libre expresión. El tribunal decretó que los argumentos de Nike eran de carácter comercial y procedería el juicio. Más tarde, Nike aceptó un acuerdo extrajudicial de US\$1.5 millones, pero su reputación ya estaba dañada.

## Orígenes del cambio

La RSC es cada vez más importante debido a una variedad de factores, incluyendo la globalización y el crecimiento de accionistas activistas. Es consecuencia del creciente control de las corporaciones multinacionales y la subsecuente disminución del poder estatal. Es probable que las corporaciones hagan cada vez más cambios que los organismos socioeconómicos estatales. La importancia del poder corporativo fue clara durante una época de creciente desempleo; Margaret Thatcher era Primera Ministra de Inglaterra. Un grupo de compañías, encabezado por Grand Metropolitan, creía poder reducir el desempleo con programas de capacitación laboral. Otras empresas se unieron para que los sindicatos, los organismos sociales locales y el gobierno resolvieran el desempleo y sus correspondientes problemas sociales. El esfuerzo generó el Índice de Responsabilidad Corporativa, que clasifica las actividades sociales de las compañías y sirve de punto de referencia para medir el impacto social de las prácticas comerciales.

“La responsabilidad corporativa puede agregar un valor considerable a la compañía, más allá de la sola protección de su reputación y conservación de la licencia para operar”.

Diageo plc, un conglomerado británico compuesto por Grand Metropolitan, Guinness y Seagram, internalizó la RSC. Para resolver el creciente desempleo, Grand Metropolitan creó Tomorrow's People, un programa de beneficencia para capacitar a los trabajadores. Para el 2005, se había capacitado a más de 350.000 personas. Con la incorporación de Guinness al conglomerado, Diageo reconoció que sus operaciones mundiales contribuían en un porcentaje considerable al ingreso de varios países. Por ejemplo, Guinness representa el 13% de los ingresos fiscales totales de Seychelles. El conglomerado también dedicó 1% de sus ganancias antes de impuestos a RSC. Las actividades de Diageo tuvieron un gran impacto en los programas de RSC de otras empresas británicas, lo que ayudó a producir un modelo de RSC que enfatizaba:

- Actuar responsablemente con todos los públicos corporativos.
- Considerar el impacto a largo plazo de los actos corporativos.
- Evaluar la efectividad de las inversiones en la comunidad.

## “Conceptos asociados”

Los programas de RSC abarcan una gran variedad de actividades corporativas, incluyendo ecología, contribuciones de beneficencia y participación de los empleados. Pero las inquietudes corporativas menos directas – como riesgos a la reputación, calidad ejecutiva y responsabilidad administrativa para los accionistas y empleados – son componentes cada vez más importantes de la RSC. Esto incluye la inversión socialmente responsable (ISR), que puede afectar la popularidad de las acciones bursátiles de una compañía, así como su precio. Los fondos especializados en inversiones ISR analizan compañías que los administradores de fondos consideran socialmente irresponsables. Esto puede eliminar a compañías en las industrias de defensa, tabaco y armas, o a compañías con políticas poco favorables para los empleados.

“Los consejos de administración de las compañías vanguardistas han identificado la responsabilidad corporativa como algo que justifica el mismo nivel de escrutinio que el desempeño financiero”.

Un estudio británico, llamado el Informe Higgs, indica que los accionistas tienen una obligación de cuestionar a una compañía sobre su desempeño en áreas financieras y no financieras, incluyendo sus métodos administrativos y sus actividades sociales, éticas y medioambientales. El activismo de los accionistas sobre asuntos no financieros ayudó a acelerar un acuerdo en el 2003 entre instituciones que prestan grandes sumas para proyectos de gran capital. Citigroup, Barclays Bank, ABN AMRO y West LB, todas aceptaron aumentar su supervisión del impacto social y ambiental de sus prácticas de préstamos. La idea de responder a la viabilidad de largo plazo de las inversiones – fuera de los asuntos estrictamente financieros – está asociada al proceso del desarrollo sustentable. Este proceso ayuda a las compañías, especialmente a las multinacionales, a enfocarse en estrategias medioambientales y civiles que producirán mayores valuaciones de capital de largo plazo y

mejor rendimiento de capital. Esto es importante porque las multinacionales invierten enormes cantidades en grandes proyectos de capital que deben generar rendimientos redituables por décadas, y a la vez trabajar simultáneamente en comunidades locales y mezclarse con empleados locales.

“La mayoría de las instituciones ven el objetivo principal del gobierno corporativo como la certeza de la creación de valor a largo plazo y de la estabilidad financiera”.

Pueden surgir numerosos problemas potenciales cuando una compañía no sigue un programa de desarrollo sustentable. Estos problemas pueden incluir:

- Litigios polémicos entre la corporación y grupos locales.
- Descontento de los empleados y los problemas laborales correspondientes.
- Malas relaciones comunitarias que afecten las ventas y la contratación de personal.

“El capital intelectual se ha convertido en el factor más importante para crear riqueza; por ello, identificarlo y manejarlo se ha convertido en el promotor más importante de ventaja competitiva y de creación sostenible de valor”.

Las corporaciones multinacionales deben ahora considerar sus obligaciones generales desde una perspectiva global y desarrollar planes consistentes en cada país donde operan. Estos planes deben ser adecuados localmente. Por ejemplo, en algunos países las mujeres no trabajan en fábricas; entonces, un plan que exige la igualdad de género sería inapropiado. Por otra parte, los negocios en muchos países dan sobornos como parte aceptada del negocio, pero las políticas de RSC se oponen a ello. Por ejemplo, el rechazo de Procter & Gamble de pagar un soborno detuvo la construcción de una de sus fábricas durante cuatro meses, pero no pagó el soborno porque consideró que el riesgo a su reputación era mucho mayor que la pérdida económica.

## **El futuro del gobierno corporativo**

La importancia del gobierno corporativo se incrementa en el Reino Unido, de acuerdo con una encuesta del 2003 de la empresa de relaciones públicas Citigate Dewe Rogerson a inversionistas institucionales. De hecho, el gobierno corporativo ya es un tema clave para la inversión. La creciente presión del inversionista y la supervisión reguladora, aunadas a la necesidad de mayor transparencia, forzarán a las corporaciones a hacer de los asuntos medioambientales y sociales una parte más integral de su estrategia corporativa. Muchos expertos creen que es bueno para el negocio: la mitad de los ejecutivos financieros que contestó a la encuesta opinaba que el gobierno corporativo ayudaba a incrementar los precios de las acciones.

“Casi tres cuartas partes de los inversionistas exigen una relación clara entre la remuneración ejecutiva y los objetivos de desempeño”.

Los elementos del buen gobierno incluyen transparencia, informes financieros precisos, trato justo a los accionistas y empleados, responsabilidad demostrada y conducta corporativa respetable como parte natural de las actividades diarias del negocio. Tener buen puntaje en estas áreas puede ayudar a las compañías a atraer capital en un mercado internacional competitivo. También puede brindarles cierto grado de protección contra ataques a su reputación, operaciones y rendimiento financiero.

“Una característica común de casi todos los desastres corporativos es que, más tarde, se encuentran personas buenas dentro de la organización que dicen: ‘Si alguien me hubiera preguntado, yo le hubiera dicho que algo no andaba bien’”.

Las corporaciones que desean mejorar su gobierno corporativo necesitan estructuras internas formales. La mayoría de las compañías del Reino Unido carece de personal dedicado al gobierno corporativo. Un tercio de las compañías entrevistadas por Citigate Dewe Rogerson depende de un equipo interdepartamental. Otras compañías hacen de la supervisión del gobierno una función a nivel del consejo de administración, que puede incluir al secretario corporativo, al presidente del consejo o al asesor interno.

“La historia de Enron nos recuerda que mucha gente dentro del negocio sabe que las cosas apestan mucho antes de que se sepa públicamente”.

Los gerentes y ejecutivos en ocasiones reportan sus actividades de gobierno a un miembro del consejo, al director de finanzas, a todo el consejo o al presidente. El departamento de relaciones con los inversionistas es el punto central para los informes.

## **La venganza de los accionistas**

El buen gobierno corporativo está basado en buenas comunicaciones. Sin embargo, por lo general las corporaciones que sufren enormes pérdidas financieras tienen muchas pistas previas sobre su inminente caída. Aun así, los ejecutivos desanimaban a los empleados para que no hablaran de las malas noticias. Por ejemplo, cinco años antes de que el precio de la acción de Marks & Spencer se cayera, el departamento de personal quiso hacer una encuesta sobre el ánimo de los empleados, pero la gerencia no le permitió publicar los resultados negativos. De manera similar, las fechorías financieras de Enron se sabían en sus instalaciones, pero la cultura corporativa de la empresa alentaba a los empleados a guardar el secreto. Estos problemas corporativos internos ocurrieron porque no había estándares de gobierno o no se seguían de cerca.

“Por último y de mayor importancia, un programa de RSC puede crear lealtad con los clientes y ofrecer una ventaja competitiva en un mercado en el que los consumidores exigen bienes y servicios entregados o producidos éticamente”.

El mal gobierno también se da cuando las corporaciones se involucran en ciertos actos que ayudan a impulsar el “valor para el accionista”. El valor para el accionista es una actividad a largo plazo, pero los precios de la acción se ven afectados por la opinión, las mañan de los inversionistas y los informes de los medios. El valor para el accionista es integral para la capacidad de la corporación de crear valor a largo plazo mediante operaciones redituables continuas.

“Las recientes campañas y manifestaciones antiglobalización han resaltado el riesgo que afrontan las compañías por la falta de conocimiento público del papel más amplio que desempeñan en la sociedad”.

Muchas compañías en el Reino Unido y en EE.UU. premian a sus ejecutivos de acuerdo con la medida de su desempeño trimestral, en vez de evaluar su progreso en alcanzar metas más realistas a más largo plazo – una mejor medida del impacto de un ejecutivo en el desarrollo de un nuevo producto o un cambio en la estrategia de negocios. Algunos ejecutivos prometen públicamente duplicar las ganancias en periodos cortos (cinco años, por ejemplo). Sin embargo, un estudio de la revista *Fortune* descubrió que de las 150 compañías principales en EE.UU. en los últimos 40 años, sólo cuatro habían podido aumentar sus ganancias en un promedio de 15% en dos décadas.

## Sobre el autor

**John Hancock** es un galardonado reportero financiero con más de 20 años de experiencia. Fue el Reportero Ético de Inversiones del Año en 1999 y es editor de *An Investor's Guide to Ethical Funds* y *Ethical Money*.

---