

# LA EMPRESA SOSTENIBLE

## Aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS)

Fundación **BBVA**

Joan Enric Ricart Costa  
Miguel Ángel Rodríguez Badal  
Pablo Sánchez Hernando  
Lara Ventoso Rañón



**la empresa sostenible**



# La empresa sostenible

Aprendiendo de los líderes  
del Índice Dow Jones  
de Sostenibilidad (IDJS)

*Joan Enric Ricart Costa*  
*Miguel Ángel Rodríguez Badal*  
*Pablo Sánchez Hernando*  
*Lara Ventoso Rañón*

La decisión de la Fundación BBVA de publicar el presente libro no implica responsabilidad alguna sobre su contenido ni sobre la inclusión, dentro de esta obra, de documentos o información complementaria facilitada por los autores.

No se permite la reproducción total o parcial de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión por cualquier forma o medio, sea electrónico, mecánico, reprográfico, fotoquímico, óptico, de grabación u otro sin permiso previo y por escrito del titular del *copyright*.

DATOS INTERNACIONALES DE CATALOGACIÓN

La empresa sostenible: aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS) / Joan Enric Ricart Costa... [et al.] — Bilbao : Fundación BBVA, 2006.  
285 p. ; 24 cm  
ISBN 84-88562-58-6  
1. Responsabilidad social de la empresa I. Ricart Costa, Joan Enric II. Fundación BBVA, ed.  
658.011.1:316.663

*La empresa sostenible*  
*Aprendiendo de los líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad (IDJS)*

edita:

© Fundación BBVA, 2006

Plaza de San Nicolás, 4. 48005 Bilbao

imagen de cubierta: © Marta CÁRDENAS, VEGAP, Madrid, 2006

*Prado y bosque (Otoño) I, 1987*

Óleo sobre lienzo, 80 × 130 cm

Colección BBVA

diseño de cubierta: Roberto Turégano

isbn: 84-88562-58-6

depósito legal: M-3.964-2006

edición y producción: Atlántida Grupo Editor

composición y maquetación: Márvel S. L.

impresión y encuadernación: Rógar, S. A.

*Impreso en España - Printed in Spain*

Los libros editados por la Fundación BBVA están elaborados con papel 100% reciclado, fabricado a partir de fibras celulósicas recuperadas (papel usado) y no de celulosa virgen, cumpliendo los estándares medioambientales exigidos por la actual legislación.

El proceso de producción de este papel se ha realizado conforme a las regulaciones y leyes medioambientales europeas y ha merecido los distintivos Nordic Swan y Ángel Azul.

## Í N D I C E

Prólogo, <i>Eduardo Montes</i> .....	11
Introducción .....	13
<b>1. La empresa sostenible y su gobierno</b>	
1.1. ¿Qué es el desarrollo sostenible? .....	19
1.2. Teorías sobre la empresa sostenible y las partes interesadas .....	22
1.3. Desarrollo sostenible y teorías sobre estrategia .....	28
1.4. <i>Código de gobierno para la empresa sostenible:</i> el desarrollo sostenible y la creación persistente de valor .....	32
1.5. Resumen .....	45
<b>2. Gobierno de la empresa</b> .....	47
2.1. Valores .....	49
2.2. Composición del Consejo de Administración .....	52
2.3. Estructura del Consejo de Administración .....	54
2.4. Funcionamiento del Consejo de Administración .....	59
2.5. Tareas del Consejo de Administración .....	62
2.5.1. Responsabilidades del Consejo de Administración .....	64
2.5.2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia .....	65
2.5.3. Interiorización y fomento de valores .....	67
2.5.3.1. Interiorización de valores .....	69
2.5.3.2. Seguimiento del nivel de conciencia sobre los valores .....	71
2.5.3.3. Fomento de los valores fuera de la empresa .....	77
2.5.3.4. Comprobación del grado de cumplimiento de los valores por parte de los proveedores .....	79
2.5.4. Fomento del diálogo con las partes interesadas .....	81
2.6. Resumen .....	83

<b>3. La integración del desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa</b> .....	<b>85</b>
3.1. Formulación de la estrategia .....	86
3.2. Implantación: uso del CMI y otros sistemas para hacer realidad la estrategia .....	91
3.2.1. El cuadro de mandos integral sostenible como sistema de despliegue, valoración y revisión de objetivos .....	91
3.2.2. Otros sistemas para el despliegue, valoración y revisión de objetivos .....	99
3.2.2.1. Royal Dutch/Shell Group (Shell) .....	99
3.2.2.2. Lend Lease .....	102
3.3. Resumen .....	102
<b>4. El diálogo como capacidad central de la empresa sostenible</b>	
4.1. Partes interesadas: ¿quiénes son? .....	108
4.2. Mecanismos de diálogo con las partes interesadas .....	110
4.2.1. Identificar y priorizar las partes interesadas clave .....	112
4.2.1.1. Realización de un mapa de las partes interesadas .....	113
4.2.2. Canalización de opiniones desde las partes interesadas hacia el Consejo de Administración y los miembros de la alta dirección .....	114
4.2.3. Reuniones y sesiones informativas regulares en forma de diálogo con las partes interesadas .....	118
4.2.3.1. Paneles de las partes interesadas .....	119
4.2.3.2. Otras actividades para promover un diálogo regular con las partes interesadas ....	123
4.2.4. Colaboraciones y alianzas .....	125
4.3. El diálogo con las partes interesadas como motor de la innovación .....	129
4.4. Gestionar las relaciones con las partes interesadas: el caso de Westpac Banking .....	132
4.5. Resumen .....	139
<b>5. Sistemas y procedimientos de la empresa sostenible</b>	
5.1. Sistemas de recursos humanos .....	143
5.1.1. Sistemas de recompensa .....	146
5.1.2. Programas de formación .....	149
5.1.3. Procesos de selección .....	150
5.1.4. Mecanismos de comunicación .....	151

5.2. Políticas de gestión del medio ambiente, salud y seguridad .....	154
5.2.1. Política medioambiental corporativa .....	155
5.2.2. Sistemas de gestión medioambiental .....	158
5.2.3. Enfoque de Unilever de la gestión medioambiental .....	161
5.3. Procesos de Investigación y Desarrollo .....	163
5.3.1. Herramientas y metodologías para el diseño sostenible ..	165
5.3.1.1. Análisis del ciclo de vida .....	166
5.3.1.2. Directrices de sostenibilidad para los departamentos de I+D .....	168
5.3.2. Implicaciones del diseño sostenible .....	170
5.3.2.1. El producto (e incluso las empresas) puede cambiar a nivel conceptual .....	170
5.3.2.2. Mayor compromiso de la alta dirección .....	171
5.3.2.3. Mayor interacción con partes interesadas (por ejemplo, proveedores, clientes, universidades ONG, gobiernos y competidores) .....	172
5.3.2.4. Cambios incrementales en el producto existente ..	172
5.4. Gestión de la cadena de suministro .....	173
5.4.1. Selección y evaluación de proveedores .....	174
5.4.2. Formas alternativas de promover prácticas sostenibles entre los proveedores .....	176
5.5. Resumen .....	177
6. Conclusiones .....	
6.1. Gobierno de la empresa .....	180
6.2. Estrategia corporativa .....	181
6.3. Capacidades centrales .....	182
6.4. Sistemas de gestión .....	182
Anexos .....	
A.1. Cuestionario para la Valoración de la Sostenibilidad Corporativa de SAM Research .....	189
A.2. Líderes Sectoriales del DJSWI (2002) .....	223
A.3. Plantilla del cuestionario de investigación .....	225
A.4. Cuestionarios remitidos a SAM Research .....	231
Bibliografía .....	263

Índice de cuadros .....	269
Índice de esquemas .....	271
Índice de gráficos .....	273
Índice alfabético .....	275
Nota sobre los autores .....	285

## Prólogo

HASTA hace unos pocos años, la mayoría de mis colegas consideraban los conceptos *sostenibilidad* y *responsabilidad* simples modas. Creían que, tras un tiempo en el candelero, estas ideas se irían difuminando y la actividad empresarial volvería a ser como siempre. Hoy en día, los ejecutivos que todavía no se están tomando en serio estos temas corren un peligro real de desaparecer.

En mi opinión, está claro que la empresa responsable no puede limitarse a la creación de valor para sus accionistas. El mundo es cada vez más consciente de que la empresa puede y ha de contribuir a la sostenibilidad social y medioambiental. No existe ninguna otra senda alternativa. Sin embargo, todavía podemos discutir el alcance de estas ideas y cuál es la mejor forma de integrarlas en nuestra toma de decisiones. En este sentido, este libro representa una importante aportación.

El objetivo básico de los autores ha sido contribuir a la definición de empresa sostenible. Para hacerlo, han analizado en profundidad a los dieciocho líderes sectoriales del Índice Dow Jones de Sostenibilidad. Considero este sistema de *benchmarking* excelente ya que, en lugar de intentar averiguar cuál es el comportamiento de la empresa media, permite estudiar directamente a las mejores. Por supuesto, este enfoque no nos proporciona una fotografía de la situación actual. Creo que ello podría resultar adecuado para periodistas. O que podría ser bienvenido por aquellos líderes empresariales carentes de visión de futuro. Este libro nos proporciona una imagen que, si bien no es perfecta, refleja lo que nos aguarda en el futuro. Y yo siempre he considerado este enfoque mucho más conveniente y válido. Considero que aporta información útil que puede ayudar a los directivos proactivos a tomar decisiones de futuro.

Me gustaría subrayar el rigor académico y la relevancia de este libro. Es el resultado de años de investigación. Para cumplir con sus

objetivos, los autores han seguido una metodología apropiada y llevado a cabo un análisis preciso. En cualquier caso, no estamos ante un libro escrito por académicos para académicos. Los autores han sabido combinar un enfoque práctico con una sólida base académica. En consecuencia, el libro contiene ejemplos y buenas prácticas, así como elementos para la reflexión, útiles para todos los que nos dedicamos a la dirección de empresas.

En los capítulos introductorios, los autores establecen la lógica subyacente a su trabajo y explican en detalle los conceptos *empresa sostenible*, *partes interesadas*, *desarrollo sostenible*, etc., y sus interrelaciones. En cada uno de los cuatro capítulos siguientes tratan un aspecto importante de la empresa sostenible: gobierno, estrategia, diálogo con las partes interesadas y sistemas y procedimientos de gestión. En el capítulo final, los autores presentan un modelo de empresa sostenible y resumen las conclusiones más importantes fruto de su trabajo. Aunque vale la pena leer el libro de principio a fin, esta estructura da al lector la opción de acudir primero a aquellos temas que le resulten a priori más atractivos.

No me gustaría acabar este prólogo sin agradecer a los autores su contribución a la conceptualización de la sostenibilidad y su esfuerzo por ayudar a las empresas a entender los retos que conlleva y proporcionarles ideas y herramientas prácticas para avanzar en dicha dirección.

eduardo montes  
*Presidente del Club de Excelencia en Sostenibilidad*

# Introducción<sup>1</sup>

LA relación entre el mundo empresarial y el entorno físico se ha caracterizado tradicionalmente por una indiferencia que a veces ha llegado a la inconsciencia más absoluta. La naturaleza, y sobre todo la biosfera, se han visto como una fuente inagotable de recursos y un vertedero en el que depositar los ingentes volúmenes de residuos producidos por las actividades empresariales. Del mismo modo, las empresas apenas han tenido en cuenta su responsabilidad hacia la sociedad o al menos no la han integrado en sus estrategias y actividades cotidianas.

Esta visión del mundo y de la actividad empresarial se basaba en la creencia, consciente o no, de que el mundo y sus recursos son infinitos; en un desconocimiento de la red de relaciones temporales y espaciales que existe entre todas las formas de vida en este planeta; y en la indiferencia ante el papel crítico que desempeñan las empresas en la sociedad. Ello ha llevado a las empresas a concebir su impacto sobre el medio ambiente y sobre la sociedad en términos de meras externalidades.

Afortunadamente, la humanidad en general y el mundo empresarial en particular están empezando a darse cuenta de que esta visión del mundo es demasiado simplista y optimista. La capacidad de carga del planeta es limitada. Los recursos son finitos. La tecnología no tiene todas las respuestas. Nuestras acciones tienen consecuencias para nosotros mismos y para las generaciones futuras. La responsabilidad social no tiene fronteras espaciales o temporales. El paradigma está cambiando y un resultado de este cambio es el cre-

---

<sup>1</sup> Esta obra se ha podido realizar gracias al generoso apoyo de la Fundación BBVA. Este libro es un proyecto del Center for Business in Society (CBS) y del Centro de Globalización de la Escuela de Dirección de Empresas IESE, realizado en colaboración con SAM Research Inc., la empresa del Grupo SAM Holding en Zúrich. Quisiéramos agradecer especialmente el apoyo de SAM y en particular la generosa colaboración de Edoardo Gai, Stéphanie Capdeville, Carl-Johan Francke y Niki Rosinski.

ciente diálogo entre las empresas y su contexto social. Gana terreno la necesidad de progresar hacia un modelo de desarrollo sostenible.

Aunque los gobiernos, los consumidores y la sociedad en general deben asumir su cuota de responsabilidad por el estado actual del sistema social y natural, está claro que la empresa desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la sociedad y el medio natural; en definitiva, en el estado del sistema. Por lo tanto, para avanzar hacia un desarrollo sostenible, necesitamos empresas sostenibles. Sin embargo, al ser relativamente nuevo, el concepto *empresa sostenible* todavía no está bien definido en la literatura sobre gestión empresarial. Como resultado, directivos y empresarios se encuentran poco preparados para hacer frente a este reto.

Este proyecto de investigación se ha propuesto como objetivo básico contribuir a clarificar el concepto *empresa sostenible*. Básicamente, hemos intentado contestar a preguntas como qué es una empresa sostenible, cuáles son sus características principales o de qué modo se diferencia del modelo de empresa tradicional.

Nuestro objetivo final ha sido contribuir al desarrollo teórico en el campo de la empresa sostenible para aportar conocimiento que pueda ser útil tanto para los profesionales de la gestión como para el mundo académico. Dado el carácter relativamente nuevo e inexplorado del concepto *empresa sostenible*, este estudio adoptó una estrategia de investigación inductiva (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984). En situaciones como esta, un enfoque exploratorio basado en casos reales resulta el más acertado (Eisenhardt, 1989). Para ello, decidimos estudiar en profundidad los 18 líderes sectoriales del índice Dow Jones Sustainability Indexes World. En la selección de estas empresas tuvimos en cuenta tres factores:

1. Nuestro objetivo no era llevar a cabo un estudio estadístico sobre la sostenibilidad del mundo empresarial, sino aprender de las empresas que tuvieran más experiencia en la gestión de la sostenibilidad y estuvieran más comprometidas con ella.
2. El proceso de selección de los líderes del DJSWI.
  - Cada año, la División de Investigación de Sustainable Asset Management (SAM) invita a las 2.500 empresas de mayor tamaño incluidas en el Dow Jones World Index (DJWI) a participar en el proceso de selección de las empresas

que se incluirán en los Índices Dow Jones de Sostenibilidad.

- En el anexo 1, se incluye el cuestionario que envía SAM Research a estas empresas. Este cuestionario se basa en la definición de sostenibilidad corporativa utilizada por SAM: «la sostenibilidad corporativa es un enfoque empresarial que crea valor a largo plazo para el accionista mediante la exploración de oportunidades y la gestión de riesgos derivados del desarrollo económico, medioambiental y social».
  - Cada año, se analiza una media de más de 800 empresas. Conforme a su metodología, SAM Research selecciona las empresas mejor gestionadas, desde el punto de vista económico, medioambiental y social, para los Índices Dow Jones de Sostenibilidad. La identificación de los líderes en sostenibilidad para los Índices Dow Jones de Sostenibilidad se basa en la Valoración de Sostenibilidad Corporativa de SAM Research, un conjunto definido de criterios y ponderaciones que se utiliza para valorar las oportunidades y riesgos derivados de los aspectos económicos, medioambientales y sociales para las empresas incluidas en el análisis.
  - Sólo se elige al 10% de las empresas en cada sector de actividad y, entre ellas, a la empresa líder del sector. Por todo ello, pudimos tener la seguridad de enfocar nuestro análisis en profundidad realmente en empresas líderes y, como consecuencia de ello, obtener resultados que fueran útiles para nuestro público objetivo.
3. El tamaño de la muestra (18 empresas) y el hecho de que cada una de ellas representaba distintos sectores de actividad garantizaban la diversidad de la información recogida y la riqueza de nuestras conclusiones. El anexo 2 facilita algunos datos sobre estas 18 empresas.

Como expondremos de forma más detallada en el capítulo 1, el desarrollo sostenible implica un cambio en los valores de las empresas. En vez de la maximización del valor para el accionista, la sostenibilidad se convierte en el objetivo central de las empresas. En este

contexto, la sostenibilidad tiene un doble sentido: al igual que cualquier otro sistema vivo, el objetivo fundamental de una empresa es sobrevivir, pero no a cualquier precio; también al igual que cualquier sistema vivo, esta voluntad de sobrevivir coexiste con la capacidad de la empresa de contribuir a la mejora y bienestar del sistema social y natural al que pertenece. Del sentimiento de formar parte del sistema y querer contribuir a su bienestar se deriva otro atributo importante de las empresas sostenibles: la apertura. Las empresas sostenibles se mantienen abiertas al sistema social y natural y, por lo tanto, a una diversidad de partes interesadas. En resumen, la noción de sostenibilidad tiene un efecto profundo sobre las empresas sostenibles. Con estas ideas en mente, construimos el marco que nos sirvió de guía en nuestro estudio de las 18 empresas. El marco consiste en los cuatro componentes siguientes:

1. La sostenibilidad debe reflejarse en los atributos y funciones de los máximos órganos de gobierno de la empresa.
2. La sostenibilidad debe estar integrada en las estrategias de la empresa.
3. Las empresas sostenibles establecen un diálogo abierto, honesto y fluido con las partes interesadas.
4. La sostenibilidad debe reflejarse en los sistemas de gestión de la empresa.

En nuestra investigación, hemos seguido tres fases:

1. *Recogida de datos*. Esta primera fase consistió en varios pasos que se solapaban (Yin, 1984). Nuestro marco de investigación aportó la orientación para este estudio y nos permitió centrarnos en la identificación de *acontecimientos* o actividades significativas (Yin, 1981). Para recopilar la información necesaria para escribir los 18 casos, llevamos a cabo una búsqueda detallada en fuentes públicas de información. En particular, estudiamos con mucha atención la información incluida en las páginas web de las empresas. Después de analizar la información recogida, elaboramos un cuestionario personalizado y lo enviamos a cada una de las 18 empresas (el cuestionario base se puede consultar en el anexo 3). Por último, SAM nos ayudó

a conseguir datos adicionales que nos permitieron completar la mayor parte de la información que faltaba. Asimismo, SAM nos aportó datos agregados sobre las 18 empresas líderes y sobre las más de 800 empresas analizadas en 2003. Ello nos permitió comparar algunas de las prácticas de las 18 empresas líderes con las del universo de empresas analizadas por SAM (los cuestionarios que enviamos a SAM se pueden consultar en el anexo 4). Aunque presentamos estos tres pasos como consecutivos, esta fase ha sido un proceso altamente repetitivo.

2. *Análisis de la información.* Después de recoger el máximo de información posible sobre los cuatro componentes de nuestro marco de investigación, en una segunda fase la analizamos en profundidad. Este análisis nos permitió comprender cuáles son las principales características de una empresa sostenible.
3. *Redacción del informe.* En la tercera fase, escribimos el capítulo sobre la noción de empresa sostenible, los cuatro capítulos que corresponden al núcleo de esta investigación y el capítulo final donde presentamos las conclusiones más importantes.

En el capítulo 1, revisamos la literatura relacionada con nuestra investigación y presentamos el marco conceptual en el cual se basa la investigación. Los cuatro capítulos siguientes de este libro exploran los cuatro componentes de nuestro marco de investigación. Evidentemente, estamos hablando de empresas sostenibles, las cuales, por definición, son sistemas que pertenecen al sistema global. En este sentido, es imposible hacer separaciones exactas entre los componentes del sistema de empresa sostenible sin tener en cuenta un factor crucial: las interrelaciones entre los componentes. Por lo tanto, hay que tener presente que los temas expuestos en cada uno de los cuatro capítulos están estrechamente interrelacionados.

La finalidad del capítulo 2 es explorar qué están haciendo las empresas líderes en cada uno de los sectores de mercado del Índice Dow Jones de Sostenibilidad para avanzar hacia el gobierno sostenible y cómo lo están haciendo. Después de considerar hasta qué punto la sostenibilidad forma parte de sus valores, explicamos cómo el desarrollo sostenible ha afectado a los tres atributos básicos de los máximos órganos de gobierno: composición, estructura y funcionamiento. Además, estudiamos la aparición de tres funciones de gobierno

fundamentales: integrar el desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa, desarrollar políticas para facilitar el diálogo con las partes interesadas, e interiorizar y promover los valores de la empresa.

En el capítulo 3, analizamos el modo en que las empresas líderes incorporan la sostenibilidad en sus estrategias. Para ello, primero examinamos cómo estas empresas están integrando el concepto de desarrollo sostenible en su proceso de formulación de la estrategia. Concretamente, estudiamos la estructura en la que se fundamenta la integración de la sostenibilidad en el proceso de formulación de la estrategia. También consideramos igualmente importante identificar los mecanismos, las políticas y las herramientas utilizados para implantar estas estrategias sostenibles. Para explorar este tema, nos centramos en cómo estas empresas líderes modifican sus *cuadros de mando integrales* (aunque también consideramos otros sistemas) para incorporar en ellos la sostenibilidad.

El capítulo 4 se propone explorar las formas en que los líderes sectoriales del IDIS establecen un diálogo fructífero con sus partes interesadas y los principales beneficios que este diálogo les reporta. En primer lugar, identificamos y examinamos los grupos que más influyen en las decisiones de la empresa. En segundo lugar, exploramos los distintos procesos y mecanismos utilizados más frecuentemente por los líderes sectoriales del IDIS para conseguir la interrelación con las partes interesadas. Por último, observamos cómo estas actividades influyen en una capacidad valiosa y esencial: la capacidad de innovación.

En el capítulo 5, analizamos cómo distintos sistemas y procedimientos de gestión se pueden alinear con el nuevo enfoque de sostenibilidad. En primer lugar, examinamos los sistemas de gestión de recursos humanos porque son esenciales para permitir a las personas sentirse comprometidas con la misión de la organización y crear un sentido de propósito compartido. También contemplamos otros sistemas en este capítulo, como los relacionados con la gestión del medio ambiente, salud y seguridad, los procesos de investigación y desarrollo, y la gestión de la cadena de suministro.

Finalmente, en el último capítulo destacamos las principales conclusiones que hemos extraído de nuestra investigación. A partir de ellas, se desprende lo que podría considerarse un paradigma de la empresa sostenible.

# 1. La empresa sostenible y su gobierno

EL objetivo de este capítulo es presentar el marco teórico seguido en esta investigación. En primer lugar, revisamos la literatura sobre desarrollo sostenible para aclarar este concepto. En segundo lugar, resumimos las principales aportaciones de la literatura sobre empresa sostenible y partes interesadas. A continuación, revisamos las teorías de estrategia aplicables a esta investigación y presentamos nuestra visión de la empresa sostenible. Por último, reproducimos el capítulo 4 del *Código de gobierno para la empresa sostenible* (CGES) ya que constituye el marco conceptual aplicado en nuestra investigación.

## 1.1. ¿Qué es el desarrollo sostenible?

La definición más conocida de desarrollo sostenible es la propuesta por la Comisión Brundtland en 1992: «aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de atender sus propias necesidades». Desde el Informe Brundtland, se han propuesto decenas de definiciones alternativas de desarrollo sostenible, economías sostenibles y sociedades sostenibles. El concepto está compuesto de múltiples objetivos e ingredientes, complejas interdependencias y un calado ético considerable (Williams, 1985). Como consecuencia de ello, algunos observadores predicen que la noción de desarrollo sostenible seguirá siendo imprecisa, esquiva, discutible e ideológicamente controvertida durante algún tiempo más (Beckerman, 1994; Levin, 1993). Sin embargo, la diversidad en las definiciones es prácticamente inevitable durante la fase emergente de cualquier idea

potencialmente importante y de utilidad general; en este sentido, la sostenibilidad tiene mucho en común con la democracia, la libertad, la igualdad o la seguridad (Gladwin, Kennelly y Krause, 1995).

Gladwin, Kennelly y Krause (1995) proponen una definición de desarrollo sostenible que incluye los principales componentes de las ideas compartidas por una mayoría de las definiciones. En su opinión,

el desarrollo sostenible es un proceso para lograr el desarrollo humano [...] de forma *incluyente, conexa, equitativa, prudente y segura*. La *inclusividad* implica el desarrollo humano a lo largo del tiempo y el espacio. La *conectividad* comporta la aceptación de la interdependencia ecológica, social y económica. La *equidad* sugiere la justicia entre generaciones, dentro de la misma generación y entre especies. La *prudencia* connota deberes de cuidado y prevención, a nivel tecnológico, científico y político. La *seguridad* exige protección frente a amenazas que puedan perpetuarse y cambios radicales dañinos (pág. 878).

La definición del Informe Brundtland tiene la ventaja de la sencillez, puesto que, en pocas palabras, consigue definir un concepto tan esquivo como «desarrollo sostenible». Sin embargo, su propia sencillez comporta cierta ambigüedad, que ha quedado evidenciada por las muchas relecturas e interpretaciones que ha provocado. En este sentido, la definición de Gladwin, Kennelly y Krause es más precisa.

En vez de crear más confusión con una nueva definición y de cara a preparar el terreno para sus implicaciones en la gestión empresarial, expondremos los elementos que, a nuestro parecer, están en la base del desarrollo sostenible. En nuestra opinión, el desarrollo sostenible consiste, en esencia, en el *progreso* hacia un *desarrollo* que tenga en cuenta *simultáneamente elementos económicos, medioambientales y sociales*. También requiere *profundidad temporal y espacial*.

Utilizamos la palabra *progreso* porque, aunque estamos hablando de desarrollo sostenible, nos referimos implícitamente a un objetivo final que consiste básicamente en un proceso de cambio desde el actual modelo de desarrollo hacia otro que todavía no ha sido inventado. El uso de la palabra *desarrollo* también es importante, sobre

todo porque es un intento consciente de evitar el uso de la palabra *crecimiento*. ¿Significa esto la vuelta a los tiempos de los profetas apocalípticos del crecimiento cero? ¿Significa que estos vaticinadores del «desastre global» utilizan ahora el concepto de desarrollo sostenible para aparentar una cara más amable? En absoluto. Lo que sí significa es que ahora el énfasis ha de ponerse en el bienestar general en lugar de en la producción de riqueza material, aunque las dos ideas no son mutuamente excluyentes.

¿Qué queremos decir por tener en cuenta *simultáneamente* variables *económicas, medioambientales y sociales*? A lo largo de su historia, nuestro actual modelo de desarrollo ha tratado el capital financiero como su objetivo supremo. Algunos dirían que como su único objetivo. Dejando de lado los aspectos éticamente más oscuros, la acumulación de capital y, como resultado de ello, su remuneración adecuada han sido —y siguen siendo— un elemento fundamental en la financiación de la revolución industrial y nuestra era industrial actual. Lo que pone en duda la idea de desarrollo sostenible es si esta preeminencia del capital financiero por encima del capital medioambiental o social tiene sentido y cabida en la sociedad de hoy. ¿Tiene sentido en una era en la que se mueven enormes cantidades de dinero cada día, cada segundo, en los mercados financieros? ¿Tiene cabida en una era en la que nuestro consumo de recursos naturales significa, por definición, un consumo creciente del propio capital natural más que del rendimiento que éste produce? <sup>2</sup>. Por último, ¿tiene cabida cuando menos de una cuarta parte de la población mundial tiene la suerte de poder satisfacer sus necesidades con un mínimo de dignidad? <sup>3</sup>. Algunos lectores podrían preguntarse si esto significa que las empresas no deberían perseguir la obtención de beneficios. Por supuesto que no. La primera premisa del desarrollo sostenible es que es inútil que una empresa sea fiel a

---

<sup>2</sup> La huella ecológica es una medida de la superficie de suelo y agua que, por término medio, utilizamos para extraer materias primas y producir los recursos y bienes que consumimos y usamos, y absorber los residuos que la extracción, producción y uso de dichos recursos genera. En 1998, se calculó que el planeta aportaba el equivalente de una media de dos hectáreas por persona y año. En el mismo año, la huella ecológica media era de 2,6 hectáreas, frente a 2,5 hectáreas en 1992.

<sup>3</sup> Para más información sobre este tema, véase el *Informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Humano*, publicado en 2003.

sus principios si no es viable económicamente. En otras palabras, si las empresas no obtienen beneficios, ¿cómo pueden ser sostenibles? En definitiva, ni lo financiero ni lo medioambiental ni lo social tienen prioridad. La prosperidad financiera no puede lograrse a costa del medio ambiente o de la sociedad, como tampoco puede haber progreso social o medioambiental a costa de las otras variables.

Por último, hemos indicado que el desarrollo sostenible incorpora la idea de *profundidad temporal y espacial*. Con ello, queremos subrayar el hecho de que el desarrollo actual no debe (o, más exactamente, no debería) tener en cuenta solamente el efecto sobre las actuales generaciones de personas y sobre el mantenimiento de los ecosistemas actuales, sino que debe procurar el mantenimiento de estos sistemas de forma indefinida y contribuir positivamente al bienestar de las generaciones futuras. En lo que se refiere a la profundidad espacial, la implicación es que el desarrollo debe considerarse una necesidad y un derecho de todos los seres humanos, no sólo de los que hemos tenido la inmensa suerte de nacer en el primer mundo.

## **1.2. Teorías sobre la empresa sostenible y las partes interesadas**

En el campo de la dirección, la teoría del desarrollo sostenible ha intentado redefinir ampliamente el papel global de la empresa en la sociedad (Gladwin, Kennelly, y Krause, 1995; Hart, 1997; Sharma, Vredenburg, y Westley, 1994; Shrivastava, 1995; Starik y Rands, 1995; Westley y Vredenburg, 1996). Los investigadores han propuesto que nuestro futuro consiste en crear empresas sostenibles y una realidad económica que conecte industria, sociedad y medio ambiente (Hart, 1997; Senge y Carstedt, 2001). Según Elkington (1997), el objetivo último de la empresa no es singular (crear valor para sus accionistas) sino triple (crear valor económico, ecológico y social). Por lo tanto, el valor central de la empresa sostenible no es el crecimiento económico sino el desarrollo sostenible. En otras palabras, un factor básico del éxito en este esfuerzo es poder desarrollar modelos de negocio y productos que den buen resultado financiero, además de ser social, ecológica y éticamente apropiados. Otros au-

tores han intentado demostrar que las empresas pueden lograr ventajas competitivas a través de una mejora de la eficiencia y el llamado tutelaje de productos (Hart y Ahuja, 1996; Porter y van der Linde, 1995; Shrivastava, 1995), la adquisición de recursos y capacidades estratégicos (Hart, 1995; Rodríguez Badal, Ricart Costa, y Sánchez Hernando, 2002), y el desarrollo de capacidades de aprendizaje y dinámicas (Hart y Sharma, 2004).

Aunque el gobierno de empresas se estudia en la literatura desde distintas perspectivas, la teoría de la agencia desempeña un papel fundamental. Aunque aporta una luz valiosa sobre muchos aspectos del conflicto directivo-accionista, la teoría de la agencia ha omitido algunas interdependencias importantes entre otras partes interesadas de la empresa (Aguilera y Jackson, 2003). Así, este enfoque dominante ha impedido la realización de un análisis profundo de las nuevas relaciones idiosincrásicas en las empresas de hoy.

La teoría de las partes interesadas postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con las partes interesadas críticas (por ejemplo, Carroll, 1989; Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984; Jones, 1995; Jones y Wicks, 1999; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Post, Preston y Sachs, 2002). En esta teoría, la empresa se define como una organización socioeconómica formada para *crear riqueza para los múltiples colectivos que la componen*. Las partes interesadas <sup>4</sup> de cualquier empresa suelen ser bastante diversas pero las relaciones entre la empresa y cada una de sus partes interesadas tienen muchos rasgos comunes; además, las partes interesadas comparten intereses comunes (además de conflictos potenciales) (Mitchell *et al.*, 1997).

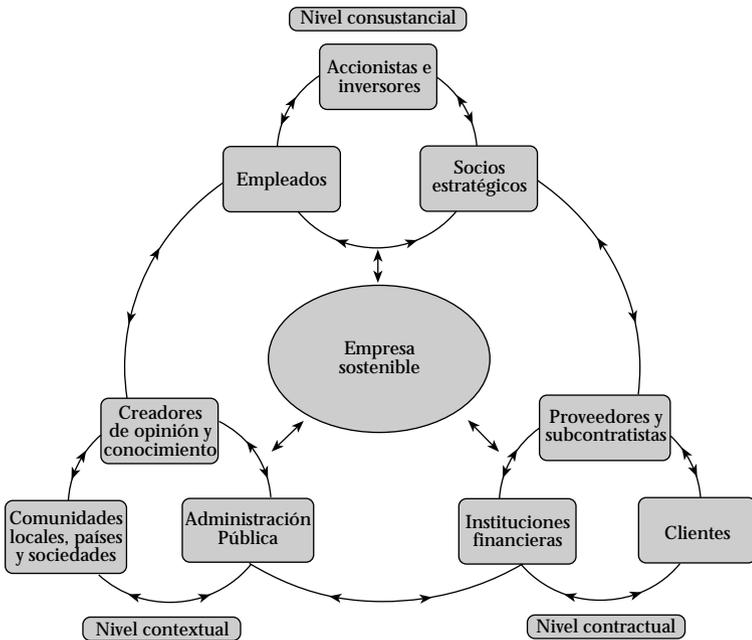
Según el *Código de gobierno para la empresa sostenible*, las partes interesadas comunes, en mayor o menor medida, para la mayoría de empresas son las siguientes: accionistas e inversores, Administración Pública, clientes, comunidades locales, países y sociedades, creado-

---

<sup>4</sup> Preston Post y Sachs (2002) proponen la siguiente definición de partes interesadas: «Las partes interesadas en una empresa son los individuos y colectivos que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a su capacidad y sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.»

res de opinión, empleados, instituciones financieras, proveedores y subcontratistas y socios estratégicos. Evidentemente, las relaciones entre empresas y partes interesadas no son —y tampoco se puede pretender que sean— siempre del mismo tipo. En función de la naturaleza de estas relaciones, y sin que lo que sigue deba interpretarse como una valoración de la importancia de cada parte interesada, podemos clasificarlas en tres grandes grupos o niveles: consustancial, contractual y contextual. Las *partes interesadas consustanciales* son esenciales para la propia existencia de la empresa. Las *partes interesadas contractuales* tienen algún tipo de contrato formal con la empresa. Por último, las *partes interesadas contextuales* desempeñan un papel fundamental en la credibilidad necesaria para la empresa y, en última instancia, en la aceptación de la actividad empresarial (licencia para operar). Éstas representan la defensa más fuerte y más segura de bienes colectivos como el medio ambiente, la paz, la seguridad, la libertad y la justicia. El esquema 1.1 presenta las partes interesadas clasificadas por tipo de relación, aunque esta clasificación dependerá en última instancia de las circunstancias específicas de cada caso

**ESQUEMA 1.1: La empresa y sus partes interesadas**



(por ejemplo, en algunas circunstancias, la relación entre una empresa y sus clientes, o un cliente en particular, puede ser de tipo consustancial en lugar de contractual). También se puede ver cómo, además de relaciones bidireccionales empresa-partes interesadas, también existen otras interrelaciones que deben tomar en consideración las empresas.

Según esta visión, el reto crítico para los órganos de gobierno y dirección es reconocer los intereses mutuos que comparten la empresa y sus partes interesadas. Siguiendo este argumento, Jones y Hill (1992) desarrollaron un modelo de *agencia de partes interesadas* y sostuvieron que los directivos deben actuar como *agentes* para las partes interesadas. Sin embargo, la multiplicidad de objetivos implícita en la teoría de las partes interesadas ha suscitado muchas controversias y críticas (Jensen, 2000). Jensen considera que, de adoptarse ampliamente, la teoría de las partes interesadas reducirá el bienestar social porque aumenta los costes de agencia en los sistemas económicos. Curiosamente, en el mismo artículo, Jensen afirma que «no podemos maximizar el valor de mercado de una organización a largo plazo si ignoramos o maltratamos cualquier colectivo importante».

Partiendo de las corrientes de investigación que acabamos de exponer, nuestro enfoque de la teoría de las partes interesadas es a la vez normativo e instrumental. El primer argumento se fundamenta en la idea de que, a través de las actividades empresariales —y de líderes empresariales responsables— se pueden mejorar tanto el bienestar individual como el de la sociedad en su conjunto. Por ello, partiendo de que las empresas tienen un papel y una responsabilidad críticos en el desarrollo social, las partes interesadas tienen un interés legítimo en los diferentes aspectos de la actividad corporativa (Donaldson y Preston, 1995). En segundo lugar, dialogar con las partes interesadas puede ser una manera de obtener legitimidad, o asegurarse la «licencia para operar», así como un medio de acceder a fuentes estratégicas de ventaja competitiva sostenible como la confianza, la reputación y la innovación (Jones, 1995; Rodríguez Badal, Ricart Costa y Sánchez Hernando, 2002), o de generar modelos empresariales e innovaciones disruptivos (Hart y Sharma, 2004).

Como explica Arie de Geus en su libro *The Living Company*, escrito después de trabajar como alto directivo de Shell, en 1983

esta empresa creó un equipo dirigido por De Geus para analizar aquellas empresas que habían sobrevivido durante más de un siglo. Después de estudiar las 27 empresas europeas, norteamericanas y japonesas que cumplían estos criterios, observaron que todas ellas compartían cuatro rasgos que las asemejaban a sistemas vivos:

- Las empresas duraderas eran sensibles a su entorno. Tanto si habían hecho su fortuna con conocimientos o con recursos naturales, permanecían en armonía con el mundo que las rodeaba. Sabían reaccionar en el momento oportuno a los cambios en la sociedad en la que estaban inmersas.
- Las empresas duraderas estaban cohesionadas y tenían un fuerte sentido de identidad. Por muy diversificadas que fueran, sus empleados sentían que todos formaban parte de una única entidad.
- Las empresas duraderas eran tolerantes. Estas empresas eran especialmente tolerantes a actividades marginales: actividades atípicas, experimentos y excentricidades dentro de los límites de la empresa, lo que les permitía seguir ampliando sus posibilidades de aprender.
- Las empresas duraderas eran conservadoras en términos financieros. Eran frugales y no arriesgaban innecesariamente su capital. Comprendían el significado del dinero en un sentido tradicional; eran conscientes de la utilidad de la liquidez.

De Geus contrasta los valores de la empresa que aprende, cuya meta básica es la supervivencia y el progreso a largo plazo, con los de la empresa convencional, cuyas prioridades vienen determinadas por criterios financieros estrechos. En la primera, las personas priman sobre todo lo demás; en la segunda, las personas son meras piezas en el engranaje de una máquina para hacer dinero.

En su trabajo sobre las empresas visionarias, James Collins y Jerry Porras encontraron que, «contrariamente a la doctrina de las escuelas de negocios, “maximizar el valor para el accionista” o “maximizar los beneficios” no eran la fuerza motivadora dominante ni el objeti-

vo primario de la mayoría de las empresas visionarias». Lo que sí dominaba era una ideología básica que trascendía consideraciones de índole puramente económica. En su interpretación, esta ideología se compone de valores y un propósito central. Al igual que las personas, las organizaciones toman decisiones basadas en sus creencias o valores. Sin embargo, en el seno de una organización estos valores son colectivos. En la medida en que los empleados de una organización compartan los valores de su empresa, esa empresa tendrá más probabilidades de ser una organización próspera, visionaria y duradera.

En su trabajo sobre las empresas y el reto medioambiental, Bansal y Roth (2000) identifican las cuatro fuerzas motivadoras siguientes: legislación, presiones de las partes interesadas, oportunidades económicas y motivos éticos. Se ha reconocido que la legislación induce una voluntad de respuesta ecológica en las empresas (Lampe, Ellis y Drummond, 1991; Vredenburg y Westley, 1993). Las sanciones y las multas han inculcado la importancia de cumplir con la legislación (Cordano, 1993). Por otra parte, la empresa puede ser proactiva y anticiparse a la legislación (Lampe, Ellis y Drummond, 1991). Las presiones de las partes interesadas, sobre todo clientes, comunidades locales y grupos medioambientales, motivan a la empresa a incluir el impacto ecológico en su toma de decisiones (Berry y Rondinelli, 1998; Starik y Rands, 1995). Las oportunidades económicas también fomentan una capacidad de respuesta ecológica en las empresas. Éstas pueden reducir su impacto medioambiental a la vez que reducen los costes de materias primas y de gestión de residuos a través de la mejora de sus procesos de producción (Cordano, 1993; Porter y van der Linde, 1995). Recursos empresariales generadores de rentas, como la reputación, la capacidad de aprender (Hart, 1995) y la calidad del producto (Shrivastava, 1995), pueden potenciarse a través de actividades empresariales respetuosas con el medio ambiente. Se pueden incrementar los ingresos a través del marketing verde, la venta de productos residuales y la externalización de las competencias medioambientales de una empresa (Cordano, 1993). Finalmente, las empresas movidas por motivaciones éticas pueden adoptar prácticas ecológicas porque es «lo correcto» (Lampe, Ellis y Drummond, 1991; Wood, 1991).

### 1.3. Desarrollo sostenible y teorías sobre estrategia

Siguiendo estas teorías y pensamientos, basamos nuestra investigación de las empresas líderes del DJSWI en dos supuestos básicos relacionados con el avance hacia un desarrollo más sostenible. En primer lugar, las empresas deben cambiar sus valores, estrategias y modelos de negocio para incluir los presupuestos del desarrollo sostenible. En segundo lugar, las empresas deben abrirse al entorno a través del establecimiento de un diálogo fluido, honesto y transparente con sus partes interesadas. A continuación, explicaremos los fundamentos de una empresa sostenible centrada en sus partes interesadas, recurriendo para ello a las teorías sobre estrategia *visión de la empresa basada en los recursos*, *visión de la empresa basada en el conocimiento y capacidades dinámicas*.

La Visión Basada en los Recursos (VBR) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) es un intento de integrar las capacidades internas de la empresa (Prahalad y Hamel, 1990) y los factores contextuales (Hannan y Freeman, 1977; Pfeffer y Salancik, 1978; Porter, 1980). Básicamente, el objetivo es lograr ventajas competitivas a través de adaptar los recursos y capacidades internos a las circunstancias externas (Andrews, 1971). La VBR examina los recursos y las capacidades de las empresas que les permiten generar tasas de rentabilidad por encima de las normales y obtener ventajas competitivas sostenibles. La heterogeneidad de las empresas a la hora de adquirir y aplicar recursos y capacidades explica la generación de rentas diferenciales (Oliver, 1997). Según la VBR, es la identificación y el uso racional de recursos valiosos, raros, difíciles de copiar y no sustituibles lo que lleva a una diferenciación perdurable de la empresa y a tasas de rentabilidad por encima de las normales (Barney, 1991). En otras palabras, los recursos deben ser tácitos (causalmente ambiguos), socialmente complejos, o raros (específicos de la empresa).

Algunos trabajos sobre la visión de la empresa basada en los recursos han diferenciado entre recursos tangibles, como personas, maquinaria o capital financiero, y recursos intangibles «basados en conocimiento» (Barney, 1991; Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995). Los recursos basados en conocimiento permiten, por ejemplo, utilizar recursos tangibles para dar lugar a servicios (Teece, Pisano y Shuen, 1997) y habilidades (Kogut y Zander, 1992). Algu-

nos autores utilizan la palabra «recursos» para describir *inputs* tangibles como personas, bienes y capital, que pueden adquirirse fácilmente en el mercado, y «capacidades» para referirse a recursos intangibles, como *know-how* y habilidades, que son desarrollados por las personas en la organización en torno a los recursos tangibles.

Un intento destacable de tener en cuenta la VBR y el reto medioambiental fue la visión de la empresa basada en los recursos naturales (Hart, 1995) que, como su propio nombre indica, se basa en la visión basada en los recursos pero teniendo en cuenta la naturaleza. Para Hart, la estrategia y la ventaja competitiva arraigan facilitando una actividad económica medioambientalmente sostenible. Su marco conceptual se compuso de tres estrategias interconectadas: prevención de la contaminación, tutelaje de productos y desarrollo sostenible. La literatura anterior había identificado los factores ecológicos como determinantes de la sostenibilidad. Para lograr la sostenibilidad, las empresas deben ser reformadas, rediseñadas y reestructuradas para reducir al mínimo su impacto ambiental negativo (Gladwin, 1992).

Existen barreras a la creación de empresas sostenibles. En primer lugar, los sistemas económicos existentes pueden hacer que muchos productos contaminantes y derrochadores de recursos tengan un coste aparente irresistiblemente bajo porque no incluyen el coste ambiental completo de su producción y uso. En segundo lugar, los consumidores en los países desarrollados se han acostumbrado a niveles y formas de consumo insostenibles. En tercer lugar, intereses creados, realidades financieras e inercias organizativas impiden una reestructuración radical de las empresas hacia la sostenibilidad (Shrivastava, 1995).

Desde nuestra concepción de la empresa sostenible, el reto del desarrollo sostenible implica centrarse en el desarrollo de recursos y competencias orientados a resolver problemas medioambientales y sociales al mismo tiempo que generan rentas económicas. Para responder a ese reto, es fundamental una gestión adecuada de los conocimientos de la empresa en estas áreas. Revisemos ahora las características de la visión de la empresa basada en el conocimiento.

Los estudios de la visión de la empresa basada en los recursos han intentado diferenciar entre recursos tangibles y recursos intangibles basados en conocimiento (Barney, 1991; Kogut y Zander,

1992; Nonaka y Takeuchi, 1995). Para muchos autores, el recurso más importante lo constituyen los conocimientos integrados en los empleados y sistemas de la empresa (Senge, 1990; Nonaka y Takeuchi, 1995; Conner y Prahalad, 1996). La visión de la empresa centrada en el conocimiento que posee es un concepto desarrollado inicialmente por Polanyi (1966).

Según Kogut y Zander (1996), las organizaciones existen porque pueden superar al mercado a la hora de compartir y transferir conocimientos, principalmente información y *know-how* que poseen individuos o grupos de individuos dentro de los límites de las mismas. Los conocimientos se poseen a nivel de empleados o equipos y son inseparables de la empresa porque están integrados en su estructura. Para lograr ventajas competitivas, una empresa ha de centrarse en la gestión de sus conocimientos, sobre todo en la utilización y creación de los mismos (Grant, 1997).

En el contexto de la evolución hacia una organización centrada en el desarrollo sostenible, la creación de conocimiento y el aprendizaje constituyen aspectos importantes de la gestión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995) abordaron el tema de la generación de aprendizaje y conocimiento. Explicaron que hay cuatro aspectos en el proceso de creación de conocimiento y aprendizaje. El primero es la socialización, que consiste en compartir los conocimientos tácitos de la organización. El segundo es la exteriorización, que consiste en convertir los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos. El tercero es la combinación, que consiste en convertir los conocimientos individuales en conocimientos organizativos y transferirlos nuevamente a los individuos en una forma distinta. El cuarto es la interiorización, que consiste en convertir los conocimientos explícitos en conocimientos tácitos. Estos autores llamaron a este proceso la espiral del conocimiento, en la cual los conocimientos se crean y se procesan a lo largo de estos cuatro pasos.

En nuestro resumen de las propuestas de la visión basada en los recursos y la visión basada en el conocimiento, hemos visto sus fundamentos y sus principales aportaciones. Las limitaciones de los dos enfoques (tanto el basado en los recursos como el basado en el conocimiento) residen en su carácter algo estático. Para obtener y mantener ventajas competitivas en un entorno cambiante, es necesario desarrollar la capacidad de gestionarlos en un contexto en

continua evolución. Por lo tanto, pasaremos a explorar las capacidades dinámicas de la empresa.

Como indica su nombre, los recursos son el elemento central de la visión basada en los recursos. Éstos constituyen la base de estrategias diferenciadoras creadoras de valor y sus sistemas de actividades relacionados, que se centran en mercados y clientes específicos en formas diferenciadas para lograr ventajas competitivas (Collin y Montgomery, 1995; Porter, 1996; Prahalad y Hamel, 1990). Las capacidades dinámicas son rutinas organizativas y estratégicas mediante las cuales los directivos adquieren recursos, los modifican, los integran y los recombinan para generar nuevas estrategias creadoras de valor (Grant, 1996; Pisano, 1994). Constituyen los motores de la creación, evolución y recombinación de otros recursos para formar nuevas fuentes de ventaja competitiva (Teece, Pisano y Shuen, 1997).

Eisenhardt y Martin (2000) definen las capacidades dinámicas como «los procesos que usan los recursos de la empresa —concretamente, los procesos para integrar, reconfigurar, ganar y liberar recursos— para adaptarse a los cambios del mercado o, incluso, propiciarlos. Por lo tanto, las capacidades dinámicas son las rutinas organizativas y estratégicas mediante las cuales las empresas consiguen nuevas configuraciones de recursos a medida que los mercados emergen, colisionan, se dividen, evolucionan y se mueren». Esta definición es similar al concepto de «capacidades combinativas» (Kogut y Zander, 1992).

En el contexto del desarrollo sostenible, las empresas deben integrar en su visión los valores necesarios para implantar una conducta sostenible. Según las definiciones que hemos expuesto anteriormente, estos valores deben reflejar la necesidad de respetar el medio ambiente y contribuir a la mejora del contexto social de la empresa, y de lograr unos resultados superiores en la implantación de sus estrategias sostenibles teniendo en cuenta los múltiples intereses de todas las partes interesadas. Con ello, la difusión y vigencia de estos valores se manifiesta en las conductas y rutinas de la organización. El equipo de la alta dirección desempeña un papel crucial en la diseminación de los valores, inspirando y fomentando su asunción. Además, al animar a los empleados a innovar para impulsar el desarrollo sostenible en el seno de la empresa, se facilitan y fortalecen una cultura y una actitud favorables a la sostenibilidad en la empresa. Todos estos esfuer-

zos para la adquisición y práctica de rutinas sostenibles darán a la empresa unas capacidades dinámicas idiosincrásicas.

Algunas empresas, al hacer frente al reto del desarrollo sostenible, utilizan capacidades dinámicas antes o mejor que algunos competidores a fin de crear una configuración de recursos que les otorgue una ventaja. Esta ventaja es incluso mayor cuando las actividades están estrechamente interrelacionadas (Prahalad y Hamel, 1990; Collin y Montgomery, 1995; Porter, 1996). La ventaja a largo plazo se alcanza gracias a las configuraciones de recursos que construyan los directivos gracias a las capacidades dinámicas de la empresa, no con las propias capacidades. Unas capacidades dinámicas efectivas son condiciones necesarias pero no suficientes para generar ventajas competitivas (Eisenhardt y Martin, 2000).

#### **1.4. *Código de gobierno para la empresa sostenible:* el desarrollo sostenible y la creación persistente de valor**

Después de revisar la literatura sobre sostenibilidad y estrategia, en este subapartado reproducimos el capítulo 4 del *Código de gobierno para la empresa sostenible*<sup>5</sup> constituye el marco conceptual en el cual se basa nuestro análisis de los 18 líderes sectoriales del DJSWI. Como veremos, se inspira sustancialmente en los conceptos y teorías que hemos resumido en las páginas precedentes.

##### **Introducción**

1.4.1. Como es bien sabido, la finalidad de toda estrategia empresarial es mostrar a la empresa cómo crear más valor de forma persistente. Conseguirlo depende, fundamen-

---

<sup>5</sup> El *Código de gobierno para la empresa sostenible* es el resultado de una colaboración estrecha durante dos años entre dos organismos: el Comité de Redacción y el Consejo Rector. El Comité de Redacción incluyó a representantes de las tres organizaciones que financiaban el proyecto: IESE, Fundación Entorno y Pricewaterhouse Coopers. Bajo la presidencia de D. Ricardo Díez Hochleitner (Presidente Ejecutivo del Club de Roma hasta finales de 2000), el Consejo Rector incluyó a más de 50 presidentes y consejeros delegados de empresas españolas y representantes al más alto nivel de la Administración Pública y la sociedad civil.

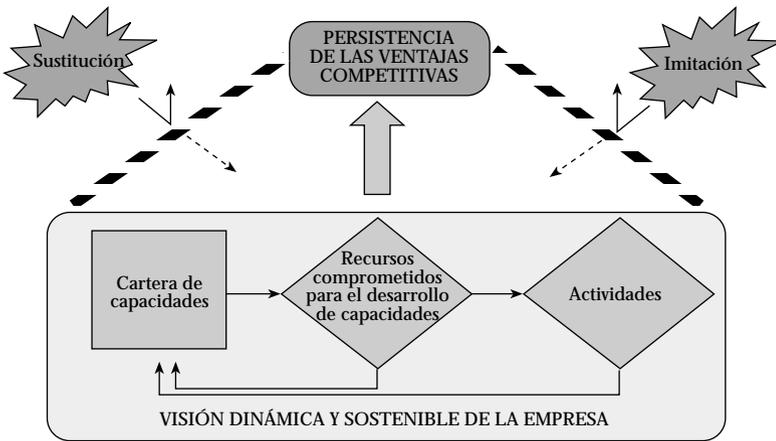
talmente, del atractivo del sector y de lo acertado del modelo de negocio. Asimismo, el éxito del modelo de negocio estribará en la persistencia de las ventajas competitivas en que se apoye.

- 1.4.2. Tanto el atractivo del sector como lo acertado o no del modelo de negocio que adopte una empresa se ven influidos de forma determinante por el concepto de desarrollo sostenible. Sin embargo, por ser la base sobre la que se asienta el éxito de toda estrategia, en este capítulo vamos a centrarnos en la influencia del desarrollo sostenible en la persistencia de las ventajas competitivas (Rodríguez Badal y Ricart Costa, 2000) <sup>6</sup>.
- 1.4.3. La literatura de gestión empresarial ha analizado la persistencia de las ventajas competitivas a través de dos teorías: la teoría de la empresa basada en los recursos y la teoría de la empresa basada en las actividades. En líneas generales, la primera hace hincapié en la cartera de recursos y capacidades que las empresas generan, y la segunda, en las actividades que las empresas realizan. Ambas líneas de pensamiento han sido fructíferamente interrelacionadas bajo el paraguas de la creación de valor en la teoría denominada «visión dinámica de la empresa» (Ghemawat, 1999).
- 1.4.4. Como se representa gráficamente en el esquema 1.2, tanto si hablamos de recursos como de actividades, su capacidad de servir de base a la creación de ventajas competitivas persistentes dependerá de su capacidad de defenderse frente al riesgo de imitación por parte de nuestros competidores actuales y de sustitución por parte de competidores potenciales.  
En este capítulo, vamos a ver cómo el desarrollo de capacidades y actividades, las posibilidades de imitación y de sustitución de las mismas, y, en suma, la persistencia de las ventajas competitivas, se ven influidos por la idea de desarrollo sostenible. Para ello, en primer lugar veremos

---

<sup>6</sup> Este artículo proporciona numerosos ejemplos sobre el impacto del medio ambiente en el atractivo de una industria, en el posicionamiento de las empresas y en la persistencia de sus ventajas competitivas.

**ESQUEMA 1.2: La visión dinámica de la empresa  
y la persistencia de las ventajas competitivas**



qué cambios en el panorama competitivo introduce el desarrollo sostenible; posteriormente, analizaremos de qué forma el desarrollo sostenible influye en la visión dinámica de la empresa y, por tanto, en la forma en que las empresas desarrollan sus capacidades y actividades, y en las posibilidades de imitación y sustitución de las mismas; por último, veremos cómo todo ello repercute en la reputación y capacidad de innovación de las empresas y, por ende, en sus posibilidades de crear valor de forma persistente.

**Desarrollo sostenible  
y cambios en el panorama competitivo**

1.4.5. La rapidez y profundidad de los cambios y discontinuidades tecnológicos no han supuesto en realidad el fin de la era industrial, sino su aceleración y extensión. Poder hablar con propiedad de era postindustrial implica, como propone el desarrollo sostenible, cambios fundamentales en cómo el sistema económico afecta a los dos sistemas mayores en los que reside y en cómo se relaciona con ellos. Nos referimos a los sistemas sociales y naturales. En este sentido, el desarrollo sostenible introduce la noción de escasez de los recursos naturales y la de co-

responsabilidad de las empresas y de las sociedades donde operan en el desarrollo y uso de los recursos sociales.

- 1.4.6. *Escasez de los recursos naturales* (Senge, 2001; Hart, 1995 y 1997. Porter y van der Linde, 1995). La era industrial nació, se desarrolló y sigue funcionando con la idea implícita del carácter ilimitado de los recursos naturales. Ello ha supuesto que el sistema industrial tenga un carácter lineal en el que sus elementos básicos siguen la conocida secuencia extracción-fabricación-venta-uso-eliminación, con la consiguiente generación de desechos en cada uno de los eslabones de la cadena. Esta forma de operar no tuvo implicaciones demasiado graves en el mantenimiento del capital natural mientras el nivel de desarrollo se mantuvo dentro de unos determinados límites. Sin embargo, la aceleración y la extensión del número de sus beneficiarios, a lo que hay que añadir la necesidad ética de su ampliación a todos los habitantes del planeta, han situado en un primer plano el carácter intrínsecamente insostenible del propio modelo de desarrollo. En este sentido, el interiorizar la realidad de la escasez de los recursos naturales y, por tanto, la necesidad de reducir el uso de recursos y la generación de desechos totales de la actividad empresarial, puede suponer uno de los principales promotores del desarrollo de nuevas capacidades y actividades que puedan dar lugar a ventajas competitivas persistentes.
- 1.4.7. *Corresponsabilidad empresa-sociedad en el desarrollo de los recursos sociales*. Al igual que respecto al sistema natural, las empresas funcionan en la práctica al margen del sistema social en el que, sin embargo, residen. El desarrollo sostenible introduce la necesidad de cambiar esta realidad tanto en las operaciones que las empresas realizan en los países desarrollados como, sobre todo, en las que llevan a cabo en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo. Y ello por un doble motivo: por la creciente transferencia de poder de la sociedad al mundo de la empresa, y por tanto de responsabilidad, que el fenómeno de la globalización está comportando; y, asimismo, por la posi-

bilidad de crear valor económico para el accionista gracias a ello (Prahalad y Hart, 2002) <sup>7</sup>.

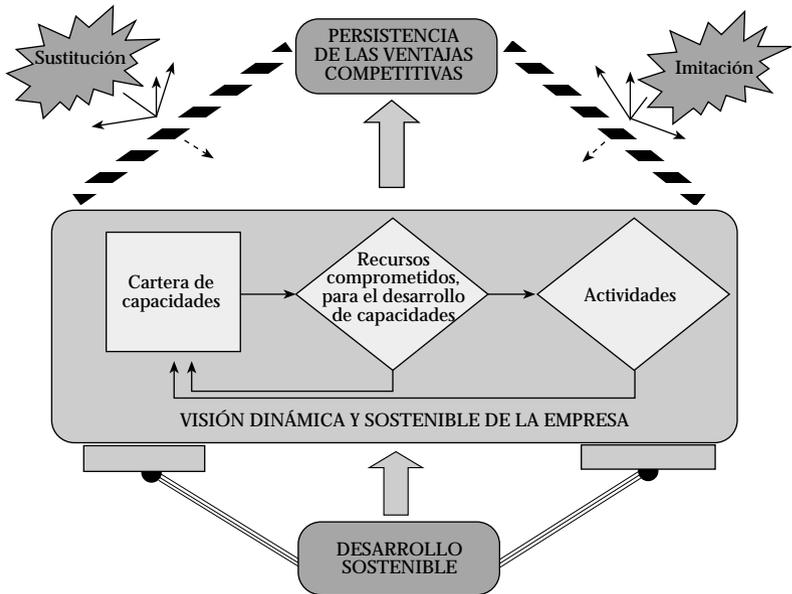
### **De la visión dinámica de la empresa a la visión dinámica y sostenible de la empresa**

- 1.4.8. Las empresas han de desarrollar nuevas capacidades y actividades para que la interiorización de las nociones de la escasez de los recursos naturales y la corresponsabilidad empresa-sociedad en el desarrollo de los recursos sociales dé lugar a ventajas competitivas persistentes. Concretamente, siempre teniendo en cuenta sus características y circunstancias específicas, parece conveniente que desarrollen las siguientes: nuevas relaciones con las partes interesadas consustanciales, nuevas relaciones con las partes interesadas contractuales y nuevas relaciones con las partes interesadas contextuales. Obviamente, no estamos ante un tema radicalmente nuevo. Por el contrario, las empresas tienen ricas y variadas experiencias en este campo. Lo que se propone es que éstas adopten nuevas formas y consideren nuevos contenidos. Dado el carácter tácito, dependiente de la historia y socialmente complejo de dichas capacidades y actividades, serán sustancialmente más difíciles de imitar y de sustituir. En el esquema 1.3 puede verse gráficamente esta idea.
- 1.4.9. *Nuevas relaciones con las partes interesadas consustanciales.* En este apartado vamos a referirnos especialmente a los empleados. La imagen de la máquina como paradigma organizativo de la era industrial ha llevado a cotas impresionantes de productividad. Sin embargo, el proceso ha conllevado también la deshumanización de las relaciones laborales y, por tanto, ha engendrado el desinterés de los empleados para con sus empresas. A pesar de que las personas nacen con una intrínseca motivación, autoestima, dignidad y ganas de aprender (Deming, 1993), la realidad es que los empleados no forman parte de sus empresas, sino que alquilan una parte de su tiempo a las mismas. En la llamada sociedad del conocimiento, es im-

---

<sup>7</sup> Los ejemplos proporcionados por estos autores muestran que existen grandes posibilidades de crear valor.

**ESQUEMA 1.3: La visión dinámica y sostenible de la empresa y la persistencia de las ventajas competitivas**



prescindible cambiar este estado de las cosas y cultivar el natural interés del ser humano por aprender. Para conseguir que la cultura del aprendizaje sea una realidad y se aumente como resultado la creatividad y la imaginación colectivas, es necesario cambiar la orientación al control corriente en la mayoría de las empresas por la cultura de la confianza y el autocontrol. Como numerosas empresas han tenido oportunidad de comprobar, dado el fuerte alineamiento que supone con los valores personales, ninguna idea es tan poderosa para conseguir la satisfacción de los empleados con la empresa para la que trabajan y, por lo tanto, su compromiso e implicación integral, que el desarrollo sostenible (Senge, 2001). Indudablemente, conseguir una cultura como la descrita requiere, entre otras cosas, cambios en temas como el estilo de dirección, la estructura, la política de transparencia informativa, los sistemas de selección o retribución, la seguridad en el empleo, etc., y tiempo (Pfeffer y Veiga,

1999). Pero el resultado justifica el esfuerzo (Huselid, 1995; Pfeffer, 1998) <sup>8</sup>.

- 1.4.10. *Nuevas relaciones con las partes interesadas contractuales.* Este apartado se refiere de forma específica a clientes, proveedores y subcontratistas. Tradicionalmente, las relaciones con todos ellos han sido vistas como fundamentalmente competitivas. Incluso la literatura de gestión empresarial ponía el acento en el poder negociador de los distintos actores de la cadena de creación de valor. En este sentido, era más importante su capacidad de reclamar valor que su capacidad de crearlo y, por tanto, de merecerlo. El nuevo panorama competitivo que supone el desarrollo sostenible implica que las empresas sean capaces de establecer nuevas relaciones con ellos que permitan desarrollar los productos y servicios que los mercados y la sociedad necesiten y, por tanto, valoren y acepten. Dichas relaciones, y por los mismos motivos expuestos anteriormente (1.4.9), deben estar basadas en la confianza en lugar de en el control. Asimismo, se habrá de favorecer el intercambio de información, formación, tecnologías, etc., además de los compromisos a largo plazo. Aunque las relaciones con ellos puedan ser formalmente contractuales, el carácter crecientemente difuso de las fronteras de las empresas hace que, si no todos, sí los más importantes de entre ellos puedan ser considerados a la postre socios en el proceso de innovación y creación, y aprehensión, de valor. Conseguir este tipo de relaciones de colaboración, aun teniendo en cuenta que lógicamente siempre habrá tensiones competitivas, ha de ser un elemento trascendental de la estrategia corporativa y de negocio de las empresas (Champy y Nohria, 1996).
- 1.4.11. *Nuevas relaciones con las partes interesadas contextuales.* Se incluyen como partes interesadas contextuales a la Administración Pública, los creadores de opinión y conocimiento (medios de comunicación, ONG, universidades,

---

<sup>8</sup> En estos trabajos se ha visto cómo cambios en la línea expuesta pueden llevar a incrementos espectaculares en ventas, beneficios y valor de mercado de las empresas.

comunidad científica, etc.) y las comunidades, países y sociedades donde las empresas realizan sus operaciones o que resultan afectadas por ellas. El convencimiento práctico de que el sistema empresarial reside y forma parte de los sistemas ecológico y social tiene importantes consecuencias en la naturaleza de las relaciones de la empresa con las partes interesadas contextuales. Implica que la empresa y la sociedad no sólo no son independientes ni están simplemente interrelacionados, sino que son interdependientes (Svendsen, 1998). Implica, por tanto, dejar de pensar que la única misión de la empresa, y por tanto de sus directivos, es generar beneficios para los accionistas, sino que, por el contrario, la misión de la empresa es encontrar oportunidades que resulten beneficiosas tanto para ella como para la sociedad. Implica, en suma, que dado que las redes de relaciones con las partes interesadas son fuentes vitales de diversidad y participación que proporcionan a las empresas sentido y recursos valiosos (Kennelly, 1995), los directivos dejen de ser meros agentes de los accionistas para pasar a ser también constructores de relaciones con las partes interesadas. Gracias a ellas pueden prever, entender y responder mejor, más rápida y más fácilmente a los cambios del entorno.

- 1.4.12. *Carácter estratégico de las nuevas capacidades y actividades.* Para que las capacidades y actividades tengan un valor estratégico y, por tanto, den lugar a ventajas competitivas persistentes, han de cumplir con las siguientes condiciones: han de ser difíciles de imitar o de apropiar por nuestros competidores actuales; han de ser difíciles de sustituir tanto por nuestros competidores actuales como por nuevos competidores; y han de ser valiosas, es decir, han de ser positivamente valoradas por los mercados (Barney, 1991). A continuación veremos cómo las capacidades y actividades propuestas anteriormente nos ayudan a cumplir las mencionadas condiciones.
- 1.4.13. *Difíciles de imitar.* Determinadas capacidades relacionadas con temas como localización, tecnologías, productos o procesos productivos pueden resultar difíciles de imitar. Sin

embargo, todas ellas están más o menos sujetas a la posibilidad de que en mayor o menor medida, y en un plazo mayor o menor de tiempo, nuestros competidores acaben por copiarlas o, incluso, simplemente adquirirlas. Sin embargo, las capacidades y actividades que resultan socialmente complejas, por estar numerosas personas involucradas en su desarrollo y mantenimiento, en las que la historia y la experiencia son importantes, en el sentido de que su estatus actual depende de los previos, y que tienen un carácter tácito, es decir, que se caracterizan porque no se pueden verbalizar o formalizar, resultan inimitables en la práctica. Los tipos de relaciones propuestas (1.4.9 - 1.4.11) cumplen a la perfección con estas premisas. Puede afirmarse que son difíciles de imitar puesto que constituyen activos intangibles basados en aprendizajes prácticos acumulados a través de la experiencia y refinados por la práctica, y, asimismo, debido a que dependen de un gran número de personas o equipos. Dado su carácter socialmente complejo y tácito, nuestros competidores no podrán tampoco apropiarse de ellos contratando a nuestros empleados.

- 1.4.14. *Difíciles de sustituir*. Cualquier modelo de negocio que propongamos al mercado corre el riesgo de ser desplazado por otro más pronto o más tarde. Interiorizar los cambios que introduce el desarrollo sostenible en el panorama competitivo (1.4.5 - 1.4.7) y desarrollar las relaciones con las partes interesadas propuestas (1.4.8 - 1.4.11), no aísla completamente a las empresas de este riesgo. Sin embargo, lo reduce de forma notable. En primer lugar, porque la información y el conocimiento que comportan serán notable, y constantemente, más completos. En segundo lugar, porque buena parte de los riesgos de sustitución de capacidades y actividades van a estar crecientemente relacionados con las nuevas implicaciones que introduce la necesidad de un desarrollo más sostenible.
- 1.4.15. *Valiosas*. El desarrollo sostenible ayuda a desarrollar capacidades y actividades difíciles de imitar y de sustituir. Pero, lógicamente, serán asimismo valiosas si permiten, además de distinguir un modelo de negocio del de los

competidores, apoyar e incrementar la persistencia de las ventajas competitivas. Este hecho depende en parte de la evolución de la sociedad. Y como resulta cada vez más incuestionable, la sociedad está avanzando en la dirección de exigir de las empresas un comportamiento que permita un desarrollo más sostenible <sup>9</sup>.

**El desarrollo sostenible, la innovación  
y la reputación como fuentes de ventajas competitivas persistentes**

1.4.16. Interiorizar los cambios en el panorama competitivo que supone el desarrollo sostenible, y desarrollar las capacidades y actividades que se han presentado, conducen, principalmente, a potenciar dos fuentes indiscutibles de ventaja competitiva persistente: la innovación y la reputación. Como veremos, ambas son la base que nos permite elaborar un modelo de negocio distinto al de nuestros competidores, objetivo que, como es bien sabido, constituye un elemento central de toda estrategia.

1.4.17. *Innovación.* La innovación, entendida como resultado de la investigación, básica y aplicada, y del desarrollo (I+D e innovación), se ha convertido en una condición sine qua non para el éxito competitivo. En un mundo discontinuo, la innovación estratégica es la clave para la creación de riqueza. La innovación estratégica es la capacidad de volver a concebir el modelo industrial existente de modo que se cree nuevo valor para el cliente, equivoque a los competidores y produzca nueva riqueza para todas las partes interesadas (Hamel, 1988). En este sentido, mucho se ha dicho y escrito, aunque en menor medida aplicado, sobre la importancia del capital intelectual como alimento de los procesos de I+D e innovación. Pues bien, los retos que se derivan de la exigencia de avanzar hacia el desarrollo sostenible ayudan a las empresas a cuestionarse los modos habituales de pensar y actuar, y plantean

---

<sup>9</sup> Véanse, por ejemplo, los resultados de las macroencuestas «The Millenium Poll on Corporate Social Responsibility», Environics, The Prince of Wales Business Leaders Forum and The Conference Board, mayo de 1999.

la necesidad de desarrollar nuevos productos, servicios y tecnologías, por lo que constituyen un vigorizante revulsivo organizativo y una innegable fuente de oportunidades de innovación. Establecer nuevas relaciones con las diferentes partes interesadas lleva a las empresas a poseer el más amplio abanico de perspectivas y visiones actuales y futuras del mundo, a obtener la información y el conocimiento sobre dichas oportunidades y a establecer las colaboraciones imprescindibles para hacerlas realidad, además de aportarles la credibilidad necesaria para conseguir el beneplácito social para con sus innovaciones.

- 1.4.18. *La reputación.* El capital que supone una buena reputación es, sin duda, una de las razones de la en ocasiones tremenda diferencia existente entre el valor contable y el valor de mercado de muchas empresas. Numerosos trabajos avalan esta afirmación (Srivastava, 2000; Vergin y Qoronfleh, 1998; Black, 2000). En todos los estudios que pretenden analizar qué hay detrás del distinto nivel de reputación que poseen las empresas, constituyen una variable fundamental su comportamiento medioambiental y social, y, por tanto, su contribución al desarrollo sostenible (Slocun and Turner, 1999)<sup>10</sup>. Una buena reputación permitirá a las empresas fidelizar a sus clientes actuales y atraer otros nuevos, atraer y retener a los mejores empleados, ganar imagen de marca, gozar de unas relaciones preferenciales con la Administración, ver cómo sus productos, servicios y propuestas en diversos ámbitos son aceptados por la sociedad, disfrutar de menores costes de capital y seguros, ser objeto preferente del creciente mercado de los fondos de inversión socialmente responsables y, en suma, tener una mayor licencia para innovar y, en general, mayor credibilidad a la hora de relacionarse y plantear sus puntos de vista a todas las partes interesadas. En resumen, al igual que en el caso de la innovación, es una fuente indudable de ventajas competitivas

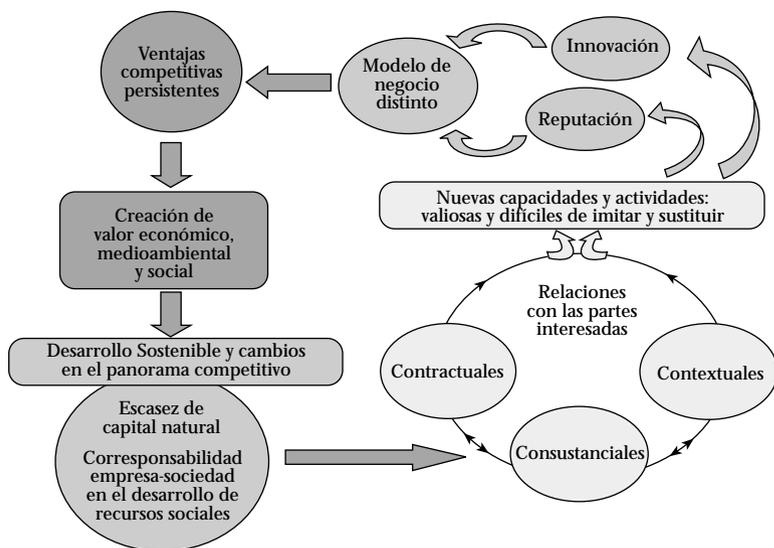
---

<sup>10</sup> Véanse, por ejemplo, los estudios anuales de la revista *Fortune, America's Most Admired Companies*; los trabajos del Reputation Institute. o el reciente índice MERCO del Diario *Cinco Días*.

persistentes. Por tanto, si no constituye una garantía, sí que aumenta las posibilidades de éxito y pervivencia de las empresas.

1.4.19. Se ha visto cómo innovación y reputación dependen del desarrollo de unas nuevas capacidades y actividades vinculadas a las relaciones con las distintas partes interesadas. En el esquema 1.4 se representa cómo una adecuada gestión de las nuevas capacidades y actividades, y de la reputación e innovación, llevan a poseer un modelo de negocio distinto al de los competidores, lo que permite crear un valor en el que sus elementos económico, medioambiental y social están inextricablemente unidos.

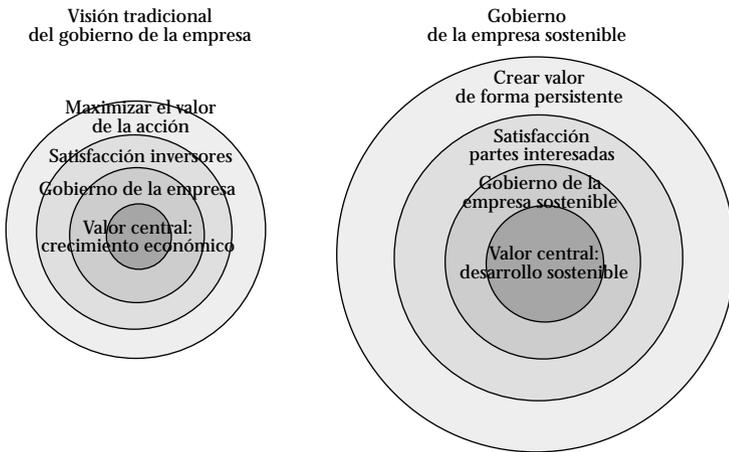
**ESQUEMA 1.4: Desarrollo sostenible y creación de valor económico, medioambiental y social**



### De la visión tradicional del gobierno de la empresa al gobierno de la empresa sostenible

1.4.20. Las ideas apuntadas en este capítulo suponen la introducción de cambios fundamentales en la concepción del gobierno de la empresa y en los valores y objetivos que éste ha de perseguir. En el esquema 1.5 se representan esquemáticamente los aspectos fundamentales de dicho cambio.

**ESQUEMA 1.5: Del gobierno de la empresa al gobierno de la empresa sostenible**



- 1.4.21. Dado que tradicionalmente el valor central que ha guiado el gobierno de la empresa ha sido básicamente de carácter económico, sus actividades han tenido como objetivo maximizar el valor de las acciones a través de la consecución de la satisfacción de los inversores. En la nueva concepción sobre el gobierno de la empresa que se presenta en este Código, el valor central no es el crecimiento económico, sino el desarrollo sostenible. Por ello, el gobierno de la empresa sostenible persigue como fin último crear valor de forma persistente, tanto para los accionistas como para la sociedad en su conjunto, a través de la satisfacción no sólo de los inversores, sino de todas las partes interesadas.
- 1.4.22. En definitiva, la labor de los máximos órganos de gobierno en pro de la satisfacción de sus accionistas y, por ende, de la persistencia de sus empresas, está ineludiblemente ligada a la consecución de la satisfacción de las partes interesadas y, en consecuencia, a la asunción de los principios del desarrollo sostenible.

## **1.5. Resumen**

El desarrollo sostenible parece haber engendrado todo un nuevo lenguaje. El creciente volumen de literatura enfocada en el desarrollo sostenible muchas veces está repleta de términos como ciudadanía corporativa, buen gobierno, responsabilidad social de la empresa, y así sucesivamente. En nuestro enfoque sobre la empresa sostenible hemos evitado diferenciar entre estos términos. La principal razón de ello es que, en nuestra opinión, todos estos términos, aunque proceden de diversas corrientes de pensamiento, se refieren al papel más amplio que debe desempeñar la empresa contemporánea en la sociedad. En este sentido, esta investigación no se ha propuesto profundizar en las posibles diferencias entre estos términos. Más bien al contrario, nuestro objetivo es identificar cómo las empresas líderes, al asumir este papel más amplio, están integrando esta idea en su gobierno y sus estrategias.



## 2. Gobierno de la empresa

A grandes rasgos, los sistemas de gobierno de la empresa se componen de tres partes de un proceso interactivo: generación y distribución de la información; responsabilidad y toma de decisiones; y distribución de recursos y riqueza (Doppelt, 2003). Más concretamente, el concepto *gobierno de la empresa* se refiere a las estructuras asociadas a los procesos de toma de decisiones y control en una empresa. El Consejo de Administración, el comité ejecutivo y el Consejero Delegado se consideran los órganos de máxima responsabilidad en esos procesos de toma de decisiones y control. Los Principios del Gobierno de Empresas de la OCDE definen claramente estas funciones:

El marco del gobierno de la empresa debe asegurar la orientación estratégica de la misma, el control efectivo de la dirección por el Consejo de Administración y la responsabilidad del consejo ante la empresa y los accionistas [...]. Además, se espera de los Consejos de Administración que tengan en cuenta y traten de forma equitativa los intereses de otras partes interesadas, incluyendo los de empleados, acreedores, clientes, proveedores y comunidades locales. En este contexto, también se incluye el cumplimiento de las normas medioambientales y sociales.

Como mencionan explícitamente los Principios de la OCDE, el Consejo de Administración desempeña un papel esencial en las organizaciones, ya que su deber prioritario es proteger los intereses de los accionistas y armonizar los objetivos de la empresa con las preocupaciones y aspiraciones de las partes interesadas. En otras pala-

bras, *la principal función del Consejo de Administración es asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa*. Por este motivo, a la hora de abordar el estudio del gobierno de las empresas, centramos nuestra atención en el análisis de distintos atributos del Consejo de Administración.

La atención de la que ha sido objeto recientemente el campo del gobierno de las empresas es bien conocida. Se han divulgado varios códigos o principios de gobierno para fomentar una mayor transparencia y responsabilidad en las prácticas de gestión y asegurar una mejor protección de los intereses de los accionistas. Sin embargo, se ha prestado menos atención al papel del Consejo de Administración en el fomento de valores, estrategias y prácticas de sostenibilidad en el seno de la empresa. Por este motivo, el presente capítulo se propone explorar *qué* es lo que están haciendo las empresas líderes de los 18 sectores del Índice Dow Jones de Sostenibilidad a nivel mundial para progresar hacia un *gobierno sostenible* y *cómo* lo están consiguiendo. El gobierno sostenible implica que los miembros de los máximos órganos de gobierno de las empresas deben asumir e interiorizar determinados valores relacionados con el desarrollo sostenible y tenerlos en cuenta en sus procesos de toma de decisiones <sup>11</sup>.

El marco utilizado para analizar en profundidad las prácticas de gobierno sostenible fue el propuesto por el Código de Gobierno para la Empresa Sostenible <sup>12</sup> (CGES). El CGES fue el resultado de una colaboración estrecha entre un Comité de Redacción, formado por miembros de IESE, la Fundación Entorno y Pricewaterhouse Coopers, y un Consejo Rector, compuesto por más de 60 personalidades de reconocido prestigio del mundo empresarial, administrativo, académico y social de España. El CGES recogió y amplió los distintos atributos y funciones del Consejo de Administración contemplados por las principales corrientes de investigación sobre el gobierno de la empresa. Después de revisar las aportaciones de cuatro perspectivas teóricas, Zahra y Pearce (1989) propusieron un modelo integrador que identificaba cuatro atributos del Consejo de Administración (composición, características, estructura y funcionamiento) y tres funciones críticas

---

<sup>11</sup> Un conjunto de valores para el gobierno de la empresa sostenible se propone en el epígrafe 2.4.

<sup>12</sup> Se puede obtener una versión en inglés y castellano de este código en: [http://www.iese.edu/cges/CGES\\_Vers\\_Eng.pdf](http://www.iese.edu/cges/CGES_Vers_Eng.pdf) y [http://www.iese.edu/cges/CGES\\_Vers\\_Esp.pdf](http://www.iese.edu/cges/CGES_Vers_Esp.pdf)

(servicio, estrategia y control). Este modelo integró con éxito visiones derivadas de la teoría de la agencia (Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976), la perspectiva legalista (Berle y Means, 1968; Mace, 1971; Williamson, 1964), la dependencia de recursos (Pfeffer, 1972; 1973) y la hegemonía de clases (Mills, 1956; Domhoff, 1969). Basándose en este modelo e incorporando los «valores» como fundamento clave de la empresa sostenible, el CGES identifica cinco componentes esenciales del gobierno de la empresa sostenible:

- *Valores.* Definición de valores corporativos relacionados intrínsecamente con el desarrollo sostenible.
- *Composición.* Consejeros con conocimientos y experiencia en el desarrollo sostenible e inclusión de programas de formación en este campo.
- *Estructura.* Estructuras del Consejo de Administración dedicadas a tratar temas de responsabilidad corporativa (RC) o desarrollo sostenible.
- *Funcionamiento.* Procesos internos para asegurar que se tengan en cuenta el desarrollo sostenible y los intereses de las partes interesadas.
- *Tareas.* Consideración de nuevas tareas para integrar el desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa, desarrollar políticas para facilitar el diálogo con las partes interesadas y promover e interiorizar los valores de la empresa.

Para obtener conocimientos precisos acerca de las prácticas de gobierno de las empresas líderes en sostenibilidad, el resto de este capítulo se dedica al análisis de estos cinco componentes. Como anexo a este capítulo, incluimos una selección de algunas de las mejores prácticas para ilustrar cómo los líderes sectoriales del IDIS están abordando el difícil proceso de lograr un gobierno sostenible de la empresa.

## 2.1. Valores

Los individuos en las empresas se caracterizan por una racionalidad limitada, sesgos cognitivos y valores personales que orientan sus acciones (Cyert y March, 1963; Hambrick y Mason, 1984; March y Si-

mon, 1958). Cuando se viven en toda su plenitud, los valores compartidos constituyen el corazón de la cultura de una empresa y le permiten descentralizar con éxito y seguridad el proceso de toma de decisiones. Los valores reflejan creencias acerca de lo que es realmente importante. Por este motivo, para poder avanzar eficazmente hacia una organización sostenible, es esencial que se asuman dentro de la empresa un conjunto de valores estrechamente vinculados a los principios del desarrollo sostenible.

Generalmente, las culturas organizativas tienen raíces muy profundas y cambiarlas puede plantear múltiples dificultades. La resistencia al cambio es una reacción natural que se deriva de una amenaza percibida al statu quo actual. Para vencer las resistencias y transformar la cultura organizativa, las personas que lideran el cambio hacia la sostenibilidad deben encontrar puntos de influencia clave. En este sentido, la asunción e interiorización de valores por parte de los máximos órganos de gobierno de las empresas es fundamental, ya que los cambios en el gobierno de la empresa son los que más influencia tienen en la transformación hacia la sostenibilidad (Doppelt, 2003).

Nuestro objetivo era observar si las empresas líderes en el campo de la sostenibilidad están integrando los principios de la sostenibilidad en sus valores corporativos. Para analizar este aspecto, aplicamos la propuesta del CGES. Este código considera que los valores en los que debe apoyarse el gobierno sostenible de la empresa son *sostenibilidad, visión a largo plazo, diversidad, diálogo con las partes interesadas, integridad y responsabilidad*. Algunos de estos valores ya han sido contemplados en otros códigos de gobierno, otros representan una relectura de valores conocidos y otros son claramente novedosos. De todos modos, hay que señalar que los valores que se mostrarán a continuación no deben considerarse válidos para siempre y para todos los casos. En realidad, la situación es justamente la contraria puesto que todos ellos están sujetos a posibles cambios derivados de la evolución de la noción de desarrollo sostenible. En todo caso, su propia naturaleza garantiza su capacidad para adaptarse a necesidades cambiantes y, de este modo, asegurar en la mayor medida posible la supervivencia de las empresas que los adopten.

Nuestros resultados demuestran que los valores corporativos fundamentales de los líderes sectoriales del IDJS concuerdan sustan-

cialmente con los valores propuestos en el CGES. Sin embargo, algunos valores se asocian a un mayor grado de aceptación que otros (véase el cuadro 2.1).

**CUADRO 2.1: Valores corporativos (18 Líderes Sectoriales del IDJS)**

	Valores	Empresas Líderes del IDJS	Porcentaje
Valores propuestos por el <i>Código de gobierno para la empresa sostenible</i>	Responsabilidad	12	67
	Sostenibilidad	12	67
	Integridad	11	61
	Diálogo con las partes interesadas	8	44
	Diversidad	8	44
	Visión a largo plazo	5	28
Otros valores comunes	Salud, Seguridad y Medio Ambiente	10	56
	Innovación	10	56
	Trabajo en equipo	6	33
	Rentabilidad	5	28
	Transparencia	4	22

Como muestra el cuadro 2.1, *responsabilidad* y *sostenibilidad* son los valores fundamentales que gozan de una mayor aceptación, con un 67%. Les sigue *integridad* con un 61%. Los valores *diálogo con las partes interesadas* y *diversidad* también son ampliamente aceptados, ya que los adopta un 44% de las empresas. El valor *visión a largo plazo* sólo es considerado un valor fundamental por el 28% de las empresas. Por otra parte, hay otros valores que son aceptados en muchos casos por estas empresas. Es el caso de *salud, seguridad y medio ambiente*—que puede considerarse una dimensión específica del valor más amplio de sostenibilidad— e *innovación*. Curiosamente, el 56% de las empresas líderes del IDJS considera que la innovación es un valor fundamental. Esto puede interpretarse en el sentido de un reconocimiento de la importancia de la innovación para conservar la competitividad, pero también sugiere que la innovación puede contemplarse como un motor de la sostenibilidad. Otros valores que aparecen con menos frecuencia son *trabajo en equipo*, *rentabilidad* y *transparencia*.

Aunque la aprobación formal de un conjunto de valores es vital, mucho más importante es que toda la organización comparta dichos valores. Huelga decir que el Consejo de Administración tiene un papel fundamental en la difusión del conocimiento y en la aceptación de los valores corporativos. Por este motivo, analizaremos en el epígrafe 2.4, entre otros temas, el papel del Consejo de Administración a la hora de contribuir a la consecución de un entendimiento común de los valores corporativos en toda la organización.

## **2.2. Composición del Consejo de Administración**

La composición del Consejo de Administración denota el tamaño (número de consejeros), los tipos de consejero (consejeros internos y externos), la representación de minorías (minorías étnicas y mujeres) y la trayectoria de los consejeros (formación académica, valores y experiencia). La perspectiva teórica de la dependencia de recursos ha recalcado la relevancia de este atributo porque considera que los consejeros constituyen un canal básico para la obtención de recursos esenciales o el acceso a los mismos a través de sus conexiones con el entorno externo. Además, por su prestigio en sus comunidades y profesiones, los consejeros ayudan a potenciar la legitimidad de la empresa en la sociedad (Boyd, 1990; Pfeffer, 1972, 1973; Pfeffer y Salancik, 1978; Price, 1963; Provan, 1980). Algunos autores han visto una relación positiva entre la composición del Consejo de Administración (por ejemplo, relación entre consejeros internos y externos o proporción de mujeres o minorías étnicas) y acciones de responsabilidad social (Zahra y Stanton, 1988) o filantropía corporativa (Wang y Coffey, 1992), mientras otros han observado que las empresas modifican estratégicamente la composición de su Consejo de Administración para responder a cambios significativos en su entorno externo (Hillman, Cannella y Paetzol, 2000).

Los consejeros deben tener las cualidades, la experiencia y las capacidades necesarias para desarrollar sus responsabilidades específicas de la forma más efectiva posible. En este sentido, cabría esperar que las empresas líderes en sostenibilidad incluyeran en sus Consejos de Administración a consejeros y ejecutivos capaces de aportar puntos de vista y conocimientos novedosos y esenciales sobre temas

relacionados con el desarrollo sostenible. Al mismo tiempo, debido a la novedad del campo de la Responsabilidad Corporativa (RC), quisimos averiguar si los consejeros reciben algún tipo de formación para mejorar su comprensión de las implicaciones del desarrollo sostenible para la empresa.

Nuestros resultados demuestran que el 72% de los Consejos de Administración está suficientemente familiarizado con todo lo relacionado con el desarrollo sostenible. Sin embargo, sólo el 22% de las empresas dispone de programas de formación formales sobre RC para sus consejeros. El cuadro 2.2 muestra los resultados en lo que se refiere a la composición del Consejo de Administración.

**CUADRO 2.2: Composición de los Consejos de Administración  
(18 Líderes Sectoriales del IBS)**  
(porcentajes)

		Sí	No	NS/NC
Composición	Uno o más consejeros familiarizados con el desarrollo sostenible	72	6	22
	Formación en RC	22	33	45

Los casos de Dupont y Dofasco nos ayudan a mostrar el fuerte compromiso y la experiencia de sus consejeros en el campo del desarrollo sostenible.

El Consejo de Administración de DuPont tiene 13 miembros y 5 de ellos poseen experiencia profesional en el campo de la responsabilidad corporativa o el desarrollo sostenible. Por ejemplo, Chad Holliday, Consejero Delegado y Presidente, es un ferviente defensor del desarrollo sostenible en su empresa. Ha escrito el artículo «Sustainable Growth, the DuPont Way», publicado en *Harvard Business Review* y también es co-autor del libro *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*, publicado por Greenleaf.

Dofasco es patrocinador fundador de la Sustainable Enterprise Academy (SEA) en la Schulich School of Business de la Universidad de York. La misión de la SEA es dar a los altos ejecutivos la visión, la formación, las herramientas y el apoyo para liderar la sostenibilidad

en sus respectivas organizaciones. John Mayberry, Presidente y Consejero Delegado de Dofasco, así como otros altos ejecutivos de Dofasco, finalizaron el programa en 2001. El Director de la Schulich School of Business es miembro del Consejo de Administración de Dofasco desde 1985. Ha apoyado la creación de la Sustainable Enterprise Academy.

### **2.3. Estructura del Consejo de Administración**

Por estructura del Consejo de Administración se entiende el número y los tipos de comités, los miembros de los comités, el flujo de información entre estos comités y la presidencia del Consejo de Administración. Para proteger los derechos de los accionistas, los investigadores de la teoría de la agencia han recomendado la creación de comités de retribuciones y nombramientos, comités de auditoría y comités de relaciones con los accionistas (Demsetz y Lehn, 1985; Jensen y Meckling, 1976). Estos comités deben ser presididos por consejeros externos para asegurar una supervisión real y eficaz (Davis, Schoorman y Donaldson, 1997). La creación de subcomités —retribuciones, auditorías, nombramientos, etc.— ha permitido al Consejo de Administración dedicar más atención a temas relevantes que afectan a la empresa. Teniendo en cuenta las implicaciones del desarrollo sostenible para la empresa, parece razonable que los máximos órganos de gobierno de la empresa tuvieran un subcomité de su Consejo de Administración que, bajo la responsabilidad de uno de sus consejeros, se encargara de promover, supervisar y valorar la incorporación de estos aspectos en las estrategias y operaciones de la empresa, así como en las actividades de su máximo órgano de gobierno.

Revisamos la estructura de los Consejos de Administración de las empresas líderes de los sectores del IDJS, buscando *subcomités* del Consejo de Administración con responsabilidades formales en responsabilidad corporativa, sostenibilidad o temas afines (en adelante, comités de RC). Diferenciamos entre comités de RC con sólo miembros no ejecutivos y comités con miembros ejecutivos y no ejecutivos.

Nuestros resultados muestran que el 55% de las empresas ya ha nombrado un comité de RC para integrar el desarrollo sostenible en

sus estrategias y operaciones. Hay más subcomités con sólo miembros no ejecutivos que subcomités con miembros ejecutivos y no ejecutivos, aunque la diferencia no es significativa. También observamos que el Consejero Delegado siempre está presente en los comités de RC compuestos por miembros ejecutivos y no ejecutivos.

Aunque hay tantos nombres para los comités de RC como empresas en la muestra, la mayoría de esos comités tienen responsabilidades similares. Resumiendo, estas responsabilidades son las siguientes:

- Considerar, revisar, evaluar y supervisar políticas medioambientales, sociales y éticas.
- En colaboración con la alta dirección, asegurar la inclusión de la RC y la sostenibilidad en la formulación de la estrategia.
- Asesorar al Consejo de Administración sobre políticas de desarrollo sostenible o políticas de RC.

Pero, ¿qué ocurre con las empresas que no tienen un comité de RC? ¿Cómo contemplan y gestionan la sostenibilidad? En este caso, identificamos dos sistemas que permiten al Consejo de Administración hacer un seguimiento de los progresos de la empresa hacia la sostenibilidad:

- Cinco empresas integran los temas y las políticas de sostenibilidad y RC en comités *existentes* del Consejo de Administración (por ejemplo, comités de auditoría, responsabilidad y gestión del riesgo, etc.). En este caso, algunos de los comités asumen nuevas responsabilidades relacionadas con la sostenibilidad.
- Dos empresas han nombrado un consejero con responsabilidades específicas para revisar y supervisar las políticas medioambientales, sociales y éticas.

Considerando todos los distintos tipos de estructuras y sistemas de gobierno de empresas que hemos mencionado, podemos afirmar que todas las empresas excepto una tienen algún tipo de estructura de gobierno que permite al Consejo de Administración revisar, supervisar y valorar la *triple cuenta de resultados* de la empresa. Sólo encontramos una empresa en la que no pudimos identificar ningún

mecanismo para integrar temas de RC en la estructura de gobierno. El cuadro 2.3 muestra estos resultados.

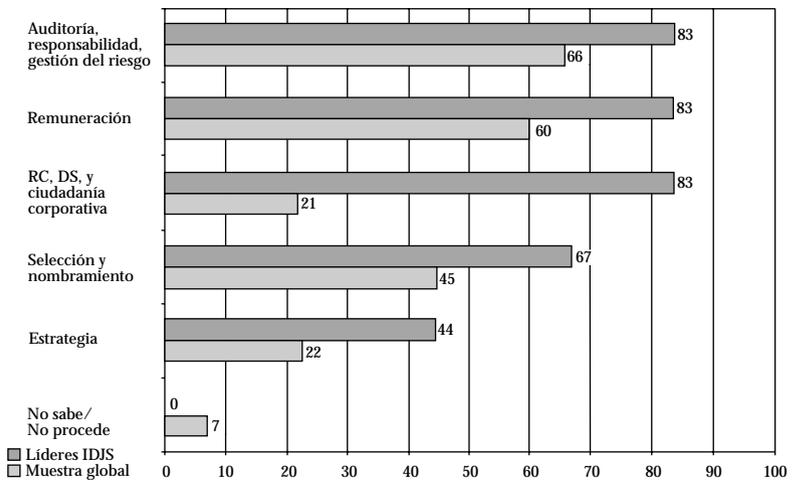
**CUADRO 2.3: Estructura del Consejo de Administración para integrar la sostenibilidad en la estrategia (18 Líderes Sectoriales del IDJS)**

Estructuras de Gobierno		Empresas Líderes del IDJS	
Estructura		Líderes	Porcentaje
Comité formal de RC	Compuesto sólo por miembros no ejecutivos	6	55
	Compuesto por miembros ejecutivos y no ejecutivos	4	
Otras estructuras de gobierno	Integración de RC, DS en comités existentes	5	39
	Nombramiento de un consejero con responsabilidades específicas en RC, DS	2	
Sin ningún tipo de estructura		1	6

Como veremos más adelante, la estructura del Consejo de Administración es un factor clave para asegurar la integración del desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa. La formación de comités de RC o la inclusión de responsabilidades relacionadas con el desarrollo sostenible en comités existentes aporta un mecanismo poderoso para fortalecer la estrategia de sostenibilidad. De hecho, al comparar los distintos comités formados por las empresas líderes del IDJS con todas las empresas analizadas por SAM (aproximadamente 800 empresas), vemos que la diferencia más destacada reside precisamente en la formación de comités de RC (véase el gráfico 2.1).

Mientras el 83% de las empresas líderes del IDJS ha formado un comité de RC<sup>13</sup>, sólo el 21% del universo de empresas analizado por SAM ha formalizado responsabilidades de desarrollo sostenible en un comité del Consejo de Administración. Por lo tanto, la adaptación de la estructura del Consejo de Administración para que pueda incluir aspectos de sostenibilidad se convierte en un factor fundamental para asegurar una mejor calidad y profundidad de la formulación e implantación global de la estrategia de sostenibilidad.

**GRÁFICO 2.1: Formación de comités del Consejo de Administración**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

Por otra parte, el gráfico 2.1 muestra que las empresas líderes del IDJS siempre tienen estructuras de gobierno mejores para abordar las responsabilidades típicas del Consejo de Administración que las empresas corrientes. Los informes y códigos sobre el gobierno de la empresa —por ejemplo, informe Winter (UE), informe Higgs (RU), informe Aldama (España), código Cromme (Alemania)— siempre recomiendan la formación de comités específicos para hacerse car-

<sup>13</sup> Este porcentaje se deriva de la suma de las empresas líderes del IDJS que han creado un comité específico para RC y las que han integrado las políticas y responsabilidad de RC en un comité existente. Las primeras suponen el 55% y las segundas un 28%.

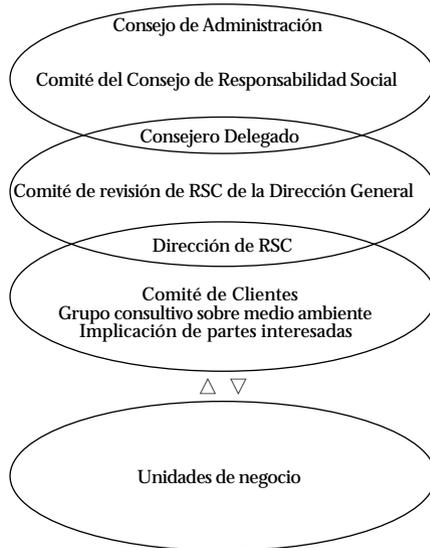
go de algunas de las responsabilidades clave del Consejo de Administración, como selección, nombramiento y remuneración de ejecutivos clave, auditorías y divulgación de información. En el gráfico 2.1, vemos que las empresas líderes del IDIS aplican más fielmente estas recomendaciones para el gobierno de empresas que las empresas corrientes. Sin embargo, recalcamos que, aunque estas diferencias en el grado de cumplimiento de las recomendaciones de los códigos de buen gobierno pueden llegar a ser sustanciales, la diferencia más importante y más destacable reside en la formación de comités de RC. Estos resultados nos permiten extraer una conclusión clave: *la sostenibilidad es un componente clave del buen gobierno de una empresa.*

Un buen ejemplo de ello es Westpac Banking, banco australiano que ha creado una estructura de gobierno completa para integrar plenamente la responsabilidad corporativa en su manera de hacer negocios. En 2001, el Consejo de Administración formó un Comité de Responsabilidad Social para dar más peso a su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa.

La estructura de gobierno de Westpac para la responsabilidad social es una estructura jerárquica segmentada en cuatro estratos que son, en sentido descendente: el Consejo de Administración y su Comité de Responsabilidad Social, que se solapa con el comité de revisión de RSC de la Dirección General (compuesto por el Consejero Delegado y la dirección de RSC), que a su vez se superpone con el Comité de Clientes, el Grupo Consultivo sobre Medio Ambiente y el de Relación con las Partes Interesadas. Finalmente, existe una relación bidireccional con el último estrato, las unidades de negocio (véase el esquema 2.1).

Entre otras, el Consejo de Administración tiene la responsabilidad de asegurar una ejecución ética y transparente de las actividades del banco, establecer pautas para prácticas sociales y éticas, y verificar el cumplimiento de las responsabilidades y prácticas sociales de Westpac.

El principal objetivo del Comité de Responsabilidad Social del Consejo de Administración es fomentar el compromiso de Westpac con una actividad empresarial acorde con las cambiantes exigencias de la sociedad. El Comité de Responsabilidad Social estudia el impacto social y ético de las políticas y prácticas de Westpac y supervisa iniciativas para mejorar la reputación de Westpac como ciudadano corporativo socialmente responsable. También colabora con la

**ESQUEMA 2.1: Estructura de gobierno para la RSC en Westpac Banking**

Dirección General en fijar el rumbo estratégico para la imagen de Westpac, incluyendo políticas sociales y medioambientales, participación en la comunidad y políticas éticas en sus actividades de préstamo e inversión. El Comité de Responsabilidad Social se compone de tres consejeros no ejecutivos y un consejero ejecutivo, concretamente, el Consejero Delegado.

Según el Asesor de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad de Westpac, algunos de los temas tratados típicamente por el Comité de Responsabilidad Social son los siguientes: gestión sostenible de la cadena de suministro, información derivada de valoraciones y *ratings* externos; resultados de indicadores sociales y medioambientales; medidas externas de sostenibilidad; medidas de satisfacción de clientes nuevos; y revisión de iniciativas dirigidas a australianos indígenas.

## 2.4. Funcionamiento del Consejo de Administración

Las operaciones del Consejo de Administración —como la confección del orden del día de las reuniones del consejo, la distribución de material con antelación a las reuniones, el acceso del Consejo de

Administración a asesores independientes, la definición de las responsabilidades de los consejeros, etc.— son procedimientos de trabajo que determinan cómo se llevan a cabo las actividades relacionadas con la generación y disponibilidad de la información, la toma de decisiones y la responsabilidad ante otras partes interesadas, así como la distribución de recursos y riqueza. Puesto que la mayoría de los aspectos relacionados con el desarrollo sostenible son bastante novedosos para la mayoría de empresas, parece conveniente que sus máximos órganos de gobierno consideren y den prioridad regularmente en sus reuniones a estos temas así como a buenas prácticas relacionadas con los mismos. De este modo, el desarrollo sostenible y sus implicaciones para la empresa deberían convertirse en un tema de debate rutinario en el Consejo de Administración de las empresas que hayan adoptado la sostenibilidad como valor central y motor de su actividad empresarial.

Identificamos los procesos de comunicación y trabajo utilizados con más frecuencia para abordar la sostenibilidad dentro de la estructura de gobierno de la empresa. Centramos nuestro análisis en la frecuencia de reuniones del consejo en las que se abordaron temas relacionados con el desarrollo sostenible, los mecanismos de comunicación existentes entre el Consejo de Administración y los comités de RC, así como la frecuencia con que se invitaban expertos externos sobre RC o desarrollo sostenible a las reuniones del consejo.

Nuestros resultados muestran que la frecuencia de reuniones en las que se debatieron formalmente políticas de sostenibilidad varía *de una a cuatro veces al año* (véase el cuadro 2.4). Cabe mencionar también que la mayoría de las empresas afirman que la sostenibilidad es un tema de conversación informal frecuente o permanente en las reuniones del consejo porque el desarrollo sostenible está integrado en su forma de hacer negocios y constituye la base de la estrategia de la empresa.

El orden del día de cada reunión generalmente se formaliza con un mes de antelación y se distribuye información, tanto si está relacionada con la sostenibilidad como si no, una o dos semanas antes de la reunión (la mayoría de las veces, con una semana de antelación). Como es obvio, algunos temas delicados o urgentes pueden discutirse en las reuniones sin repartir material escrito antes o durante la reunión.

**CUADRO 2.4: La presencia del desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración (18 Líderes Sectoriales del IJJS)**

Número de reuniones del consejo en las que se debaten formalmente estrategias y políticas de sostenibilidad	Empresas Líderes del IJJS
Una vez al año	4
Dos veces al año	4
Tres veces al año	3
Cuatro veces al año	5
No sabe/No procede	2

En cuanto a los comités de RC, observamos que la frecuencia de reuniones varía de dos a cuatro veces al año. Después de cada reunión, el comité informa sobre sus actividades y decisiones al Consejo de Administración. Además, como algunos o todos los miembros del Comité de RC también son miembros del Consejo de Administración, la comunicación se garantiza a través de su participación en ambos órganos.

Otros mecanismos de comunicación utilizados usualmente para informar al Consejo de Administración sobre temas de sostenibilidad son los siguientes: actualizaciones enviadas periódicamente a los consejeros sobre todos los temas, incluyendo la sostenibilidad, e informes regulares sobre RC transmitidos a los consejeros desde comités ejecutivos internos.

Por ejemplo, el Comité de RC de Marks & Spencer (M&S) se reúne al menos tres veces al año. Además, se envían actualizaciones bimensuales a todos los consejeros sobre RC y medio ambiente. El Comité de RC recibe la documentación al menos una semana antes de la celebración de la reunión, lo que suele ser la norma para todas las reuniones del Consejo de Administración de las empresas examinadas. El Consejo de Administración de Marks & Spencer tiene una responsabilidad especial en políticas de medio ambiente y relaciones con partes interesadas externas. Un consejero tiene responsabilidades específicas en temas medioambientales y expertos internos en desarrollo sostenible (con la ayuda de expertos externos si son necesarios) aportan información al Comité de RC en cada reunión.

Por último, en ninguna de las empresas analizadas se considera una política formal invitar a expertos externos sobre desarrollo sostenible a las reuniones del consejo. Sin embargo, basándonos en las respuestas de las empresas contactadas por nosotros, encontramos que la mayoría de ellas invitan a expertos externos cuando lo consideran conveniente. Eso significa, por ejemplo, que se invitan a ponentes externos de tanto en tanto para hablar al Consejo de Administración sobre temas que afecten a la empresa (por ejemplo, calentamiento global, biotecnología, etc.) o para asesorar al Consejo de Administración sobre políticas y herramientas de gestión sostenible.

## **2.5. Tareas del Consejo de Administración**

Según las perspectivas teóricas convencionales, las principales funciones del Consejo de Administración son estrategia, servicio y control (Zahra y Pearce, 1989). El gobierno sostenible de la empresa obliga a los consejeros y ejecutivos a desempeñar nuevas funciones que contribuirán a promover el sentido de identidad y los valores de sostenibilidad de la empresa entre todos sus miembros. Igual de importante es que estos órganos de gobierno sean conscientes de las aspiraciones de las partes interesadas a través de un diálogo honesto y transparente. En este apartado, expondremos las principales tareas que implica la sostenibilidad en el gobierno de la empresa.

La responsabilidad y contribución del Consejo de Administración a la formulación de la estrategia y al seguimiento de su implantación efectiva ha sido un aspecto destacado por los autores que suscriben la teoría de la agencia (Baysinger y Butler, 1985; Kosnik, 1987). Por este motivo, una tarea vital de los máximos órganos de gobierno de la empresa es asegurarse de que el desarrollo sostenible constituya una variable básica integrada en el proceso de formulación de la estrategia.

Según el CGES, otra función importante del gobierno de la empresa es tomar las medidas necesarias para asegurarse de que todos los integrantes de la empresa interioricen los valores inherentes a la sostenibilidad de modo que éstos se tengan en cuenta en todas sus decisiones y actividades. Los máximos órganos de gobierno también

procurarán la asimilación de estos valores por todas las demás empresas y organizaciones integradas en la cadena de valor de la que forma parte la empresa.

La teoría de las partes interesadas postula que la capacidad de una empresa para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo, y de ahí su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con partes interesadas críticas (por ejemplo, Carroll, 1989; Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984; Jones, 1995; Jones y Wicks, 1999; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Post, Preston y Sachs, 2002). Según la teoría de las partes interesadas, la empresa se define como una organización socioeconómica construida específicamente para *crear riqueza para sus múltiples colectivos*.

Las partes interesadas<sup>14</sup> de cualquier empresa suelen ser bastante diversas, pero las relaciones entre la empresa y cada una de sus partes interesadas tienen muchos rasgos comunes. Además, las partes interesadas tienen intereses comunes (además de conflictos potenciales) (Mitchell *et al.*, 1997). Según esta visión, el reto crítico para los responsables del gobierno y dirección es reconocer los intereses mutuos entre la empresa y sus partes interesadas. El diálogo y las relaciones entre la empresa y sus partes interesadas, es decir, aquellos individuos u organizaciones que tienen cierto interés o influencia en sus actividades, han pasado de ser una actividad meramente periférica e, incluso, cosmética y de importancia limitada para el éxito competitivo de la organización, a ser un requisito básico para la persistencia de su ventaja competitiva y su supervivencia. Por consiguiente, una de las funciones centrales del gobierno sostenible de la empresa es el mantenimiento, al más alto nivel y siempre que sea necesario, de un diálogo honesto, fluido y rico con las partes interesadas, y la formalización de las relaciones necesarias con las mismas.

A continuación, en primer lugar compararemos las responsabilidades tradicionales del Consejo de Administración, incluyendo la RC, de las empresas líderes del IDIS y de las empresas corrientes. En segundo lugar, analizaremos diferentes procesos de información y comunicación que permiten al Consejo de Administración asegurar la integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa. En tercer lu-

---

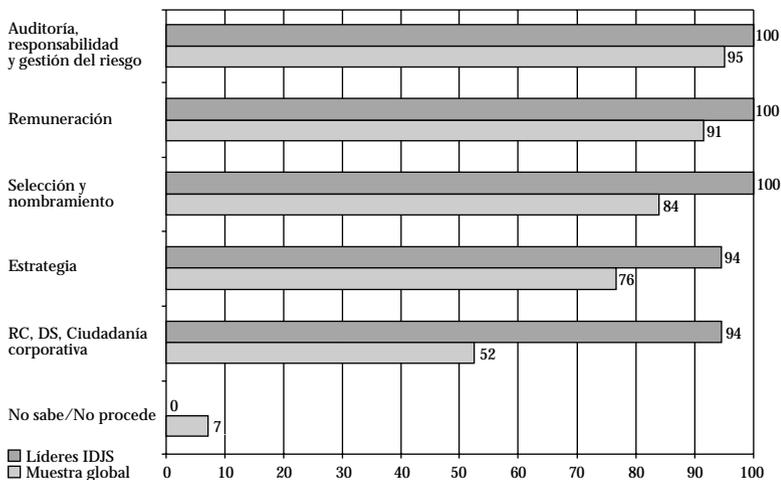
<sup>14</sup> Véase nota 4.

gar, observaremos las distintas tareas promovidas por el Consejo de Administración para asegurar la interiorización de los valores a todos los niveles de la empresa y su respeto por otras partes interesadas clave como los proveedores. A continuación, veremos cómo se promueve y establece el diálogo con las partes interesadas a los niveles más altos de las organizaciones. Por último, examinaremos el papel de los máximos órganos de gobierno de la empresa para garantizar la integración de los principios de desarrollo sostenible en los procesos de I+D e innovación.

### 2.5.1. Responsabilidades del Consejo de Administración

La formulación de la estrategia, la selección y recomendación de los máximos ejecutivos de la empresa son, entre otros temas, responsabilidades comunes del Consejo de Administración. Asimismo, cualquier empresa que pretenda convertirse en una empresa sostenible debe considerar las políticas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad una responsabilidad formal del Consejo de Administración. El gráfico 2.2 muestra distintas funciones asumidas formalmente por el Consejo de Administración. De nuevo, vemos que las mayores diferencias entre las empresas líderes del IDJS y las empresas corrientes se dan en el campo de la RC.

**GRÁFICO 2.2: Responsabilidades formales del Consejo de Administración**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

Sólo el 52% de las empresas corrientes considera que el desarrollo sostenible es una responsabilidad del Consejo de Administración, mientras un notable 94% (todas las empresas excepto una) de las empresas líderes del IDJS consideran que esta función es una responsabilidad básica de su máximo órgano de gobierno. Resulta interesante comparar los resultados de este gráfico con la tabla de la estructura del Consejo de Administración (véase el cuadro 2.3). En el cuadro 2.3, encontramos que sólo una empresa no tenía ningún tipo de estructura para integrar la sostenibilidad en la estrategia. Y encontramos el mismo resultado respecto al tema de las *responsabilidades formales del Consejo de Administración*. Por lo tanto, podemos inferir que *la estructura del Consejo de Administración es un factor decisivo para integrar la sostenibilidad en la estrategia de la empresa*. En el siguiente apartado, estudiaremos este tema en mayor profundidad.

### 2.5.2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia

Como se desprende del gráfico 2.2, el Consejo de Administración es el responsable en última instancia de las políticas, la gestión corporativa y la aprobación de la estrategia. Además, algunas empresas —el 44% en el caso de las empresas líderes del IDJS— han constituido un comité del Consejo de Administración para hacerse cargo de esta función central. En este sentido, cabe recordar que en las empresas multinacionales la estrategia suele formularse a través de un proceso interactivo entre el comité ejecutivo y el Consejo de Administración.

El modo en que el Consejo de Administración se asegura de que el desarrollo sostenible se integra como variable clave en los procesos de formulación de la estrategia *depende totalmente de la estructura de gobierno de la empresa*. Por consiguiente, diferenciaremos entre las distintas estructuras contempladas anteriormente (epígrafe 2.3) para analizar este aspecto:

- *Empresas con comités específicos de RC*. Estos comités desempeñan un papel activo a la hora de aportar sugerencias y recomendaciones y valorar las políticas, objetivos y prácticas relacionadas con la sostenibilidad y la RC de las empresas. También informan a los Consejos de Administración sobre los resultados de la empresa relacionados con la sostenibilidad. El comité de RC

siempre cuenta con apoyo e información desde unidades centrales de alto nivel. En algunos casos, un equipo de ejecutivos con responsabilidades en desarrollo sostenible interactúa con el comité de RC para formular y revisar la estrategia y las políticas. Ofrecimos un buen ejemplo en el epígrafe 3.3 cuando explicamos la estructura de gobierno de Westpac.

- *Empresas con comités existentes que asumen políticas de RC.* Este caso es bastante similar al anterior. Sin embargo, dada la mayor amplitud de responsabilidades de este tipo de comité (por ejemplo, auditoría, gestión del riesgo, etc.), no se puede esperar que se dé la misma atención a la sostenibilidad que en un comité dedicado exclusivamente a la sostenibilidad. Por ejemplo, el comité ejecutivo y el comité de gobierno de Intel incluyen la ciudadanía corporativa y la reputación en su agenda de gestión.
- *Empresas con un consejero responsable de políticas sociales y medioambientales.* En este caso, los directivos responsables de asuntos medioambientales y sociales mantienen a este consejero informado de los resultados de la empresa en estas áreas. Aunque no estamos en situación de juzgar qué empresas han integrado verdaderamente el desarrollo sostenible en su estrategia, hemos observado que este tipo de estructura ofrece menos pruebas (externas) de esta integración. En Pearson, David Bell, como consejero de personas, es responsable de normas laborales, derechos humanos y asuntos medioambientales.

Por último, nos gustaría mencionar algunos sistemas de comunicación que permiten mejorar la interacción entre el Consejo de Administración y la dirección con relación al desarrollo sostenible. Son los siguientes:

- Comunicación formal —a través de informes regulares o presencia en ambos órganos— entre el máximo órgano ejecutivo y el Consejo de Administración sobre políticas y resultados en temas de desarrollo sostenible. Algunas empresas han dado un paso más y han creado un comité ejecutivo específico —compuesto por miembros de la dirección ejecutiva y altos directivos de cada división— para formular y supervisar la implantación de estrategias sostenibles en las unidades de negocio. En

este caso, las unidades y divisiones de la empresa apoyan, aportan información y asesoran el comité ejecutivo el cual, a su vez, informa al Consejo de Administración sobre los progresos de la empresa hacia la sostenibilidad. Las políticas y estrategias de sostenibilidad se debaten en el proceso de interacción entre el Consejo de Administración y la dirección.

- Comunicación formal —a través de informes regulares— entre un comité de sostenibilidad interno y el Consejo de Administración. Este comité interno, que es el principal grupo responsable de la implantación de iniciativas medioambientales, sociales y éticas, normalmente se compone de consejeros responsables de todo lo relacionado con la sostenibilidad y la RC y directivos procedentes de funciones de apoyo como Recursos Humanos, Comunicación, Compras o Gobierno Corporativo.

Por ejemplo, Novozymes no tiene ningún subcomité con responsabilidades en temas de sostenibilidad, pero el Consejo de Administración de la empresa participa en la formulación de la estrategia y aporta recomendaciones a la dirección ejecutiva. Dos veces al año, en junio y septiembre, el Consejo de Administración se reúne para tratar de planes estratégicos, incluyendo objetivos y planes relativos al desarrollo sostenible (véase el cuadro 2.5).

### **2.5.3. Interiorización y fomento de valores**

En este apartado, centramos nuestra atención en cuatro tareas del Consejo de Administración o cualquier otro departamento que actúe en representación del mismo. En primer lugar, veremos distintas herramientas y políticas utilizadas para interiorizar los valores asumidos por la empresa. En segundo lugar, analizaremos distintas formas de determinar el nivel de asunción de los valores en la organización. En tercer lugar, mostraremos cómo los líderes en sostenibilidad están ampliando su compromiso para apoyar el desarrollo sostenible en el exterior de la empresa y entre otros integrantes de la cadena de valor. En cuarto lugar, examinaremos cómo estas organizaciones se aseguran de que esos valores son respetados por otras partes interesadas clave, como los proveedores.

**CUADRO 2.5: Cooperación entre Consejo de Administración y Comité de Dirección en Novozymes**

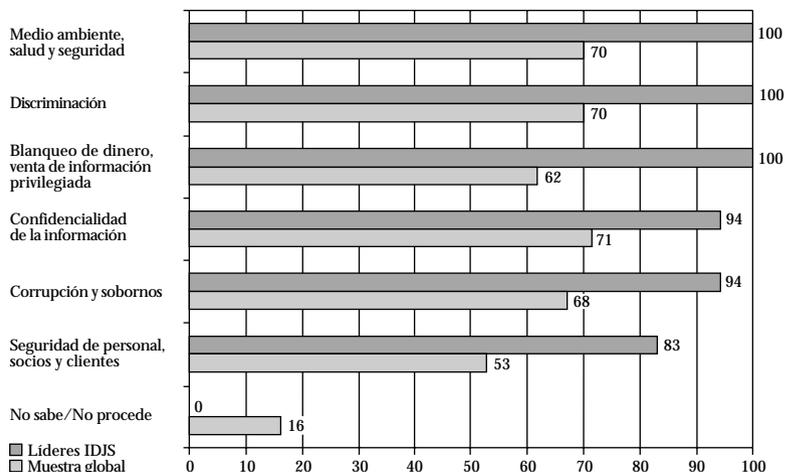
Las 3 funciones principales del Consejo de Administración	1) Asegurar la dirección ejecutiva adecuada de la empresa. Asegurar la organización de la empresa.	2) Supervisar los resultados financieros de la empresa. Supervisar el rendimiento e integridad de la dirección ejecutiva.	3) Participar en la gestión de la empresa a través de la orientación de la dirección ejecutiva. Participar en la formulación de la estrategia de la empresa y aprobar modelos de negocio y decisiones empresariales importantes.	
<b>Informe de la Dirección General al Consejo de Administración</b>				
Enero		Informe mensual		
Febrero		Informe mensual Informe anual Consecuencias, metas y planes de acción		Reunión del Consejo de Administración
Marzo		Informe mensual		Asamblea general
Abril		Informe mensual		
Mayo		Informe mensual Resultados 1 <sup>er</sup> trimestre Consecuencias, metas y planes de acción		Reunión del Consejo de Administración
Junio	Resultados globales. Facilitaciones, desarrollo organizativo y consecuencias, metas y planes de acción	Informe mensual	Informe de situación y planes estratégicos, incluyendo estado, metas y planes respecto al desarrollo sostenible	Reunión del Consejo de Administración (3 días fuera de la empresa)
Julio		Informe mensual		
Agosto		Informe mensual Resultados 2. <sup>o</sup> trimestre Consecuencias, metas y planes de acción		Reunión del Consejo de Administración
Septiembre		Informe mensual		
Octubre		Informe mensual		
Noviembre		Informe mensual Resultados 3 <sup>er</sup> trimestre Consecuencias, metas y planes de acción		Reunión del Consejo de Administración
Diciembre	Resultados globales, Facilitaciones desarrollo organizativo y consecuencias, metas y planes de acción	Informe mensual	Informe de situación y planes estratégicos, incluyendo estado, metas y planes respecto al desarrollo sostenible. Presupuesto para el año siguiente	Reunión del Consejo de Administración

### 2.5.3.1. Interiorización de valores

Existen varios mecanismos para lograr el reconocimiento de los valores corporativos inherentes en el gobierno de la empresa sostenible, pero la declaración formal de valores y principios en forma de un *código de conducta* es la herramienta más común para esta finalidad. Todas las empresas líderes del IDJS han escrito una declaración de prácticas empresariales para orientar a todos los empleados y directivos en su trabajo diario. Generalmente, este documento contiene los valores de la empresa, la declaración de visión —a veces una declaración de misión a favor de la sostenibilidad— y un código de principios y conducta empresariales. Abarca distintos temas: desde cumplir la ley hasta mostrar integridad, además de definir prácticas empresariales responsables y sostenibles (el gráfico 2.3 presenta los temas que se incluyen con mayor frecuencia en los códigos de conducta). El código de conducta ha recibido en todos los casos la aprobación del Consejo de Administración antes de su anuncio formal y su distribución a todos los empleados.

**GRÁFICO 2.3: Temas considerados en los códigos de conducta**

(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

En el gráfico 2.3, podemos ver cómo los códigos de las empresas líderes del IDJS abordan claramente valores y principios éticos, sociales y medioambientales. Los porcentajes caen sustancialmente cuan-

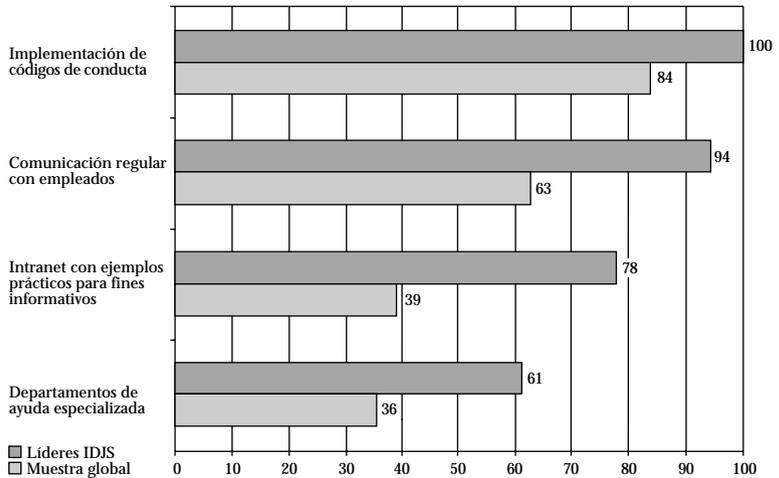
do se considera la muestra global. Por otra parte, sorprende que el 16% de las empresas analizadas por SAM no tengan un código de conducta. Esto significa que casi 130 empresas carecen de este documento. Se trata de un número importante teniendo en cuenta que las empresas analizadas son empresas multinacionales que cotizan en los Dow Jones Global Indexes.

Existen otras herramientas para fortalecer la comprensión del código de conducta o de los valores corporativos relacionados con la sostenibilidad. Entre éstas cabe destacar los programas de comunicación, los programas de formación para directivos y empleados, y procedimientos y departamentos de ayuda para solucionar problemas y dudas relacionados con los códigos de conducta. Estos últimos suelen incluir políticas de puertas abiertas, líneas telefónicas de ayuda, sistemas confidenciales de correo electrónico, o herramientas en línea. Menos frecuente es invitar a los empleados a expresar sus opiniones en los procesos de revisión del código de conducta y la existencia de premios para conductas y prácticas éticas o medioambientales excepcionales. Algunos de los resultados más destacables son los siguientes:

- Todas las empresas tienen un código de conducta para orientar el comportamiento de los empleados y directivos en su trabajo diario.
- Diecisiete empresas tienen políticas de comunicación para reforzar la comprensión de los valores y principios declarados en el código de conducta de la empresa.
- Catorce empresas tienen programas en intranet para potenciar la comprensión del código de conducta a través de ejemplos prácticos y sesiones formativas.
- Trece empresas vinculan el cumplimiento del código de conducta con la remuneración de los empleados.
- Once empresas tienen departamentos de ayuda para resolver dudas sobre el código de conducta.
- Cuatro empresas invitan a los empleados a dar su opinión en las revisiones del código de conducta o de las políticas éticas.
- Tres empresas ofrecen premios a los equipos o individuos que demuestren una práctica empresarial excelente en su comportamiento en los ámbitos social, ético o medioambiental.

El gráfico 2.4 recoge estos datos y compara la implantación de algunas prácticas entre las empresas líderes del IDJS y el universo de empresas analizado por SAM.

**GRÁFICO 2.4: Procedimientos para la interiorización de valores y del código de conducta**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

Como se desprende del gráfico 2.4, las diferencias entre las empresas líderes del IDJS y las empresas corrientes son considerables. El código de conducta constituye la herramienta más importante para la interiorización de valores. Sin embargo, el uso de sistemas para facilitar la interiorización del código de conducta en toda la organización se encuentra en una fase mucho más avanzada de desarrollo en las empresas líderes del IDJS que en las empresas corrientes. La diferencia en el grado de implantación de estos sistemas es superior al 30% por término medio. Se trata de resultados importantes porque, a no ser que existan sistemas claros para implantar el código de conducta, este documento puede no tener impacto alguno sobre la conducta de directivos y empleados.

### 2.5.3.2. Seguimiento del nivel de conciencia sobre los valores

Tras haber analizado los mecanismos que utilizan las empresas para la interiorización de valores, exploraremos *cómo* estas empresas

hacen un seguimiento del nivel de asunción de los valores corporativos. A continuación, se facilitan ejemplos de algunos de los sistemas y prácticas más comunes utilizados para este fin por los líderes en sostenibilidad.

Mientras la aprobación del código de conducta es una facultad reservada al Consejo de Administración, los programas de implantación son responsabilidad de las unidades de negocio o de las divisiones. Generalmente, se nombra a un alto directivo de cada unidad de negocio para que asuma la responsabilidad de los programas de implantación. Además, todos los ejecutivos y directivos deben confirmar mediante su firma que conocen el código de conducta y se comprometen a promoverlo entre sus colaboradores. También observamos que algunas empresas han creado un comité corporativo de cumplimiento o han nombrado un responsable de cumplimiento para supervisar los sistemas y políticas necesarios para asegurar el seguimiento de los preceptos del código de conducta en todas las divisiones y unidades de negocio. Los altos directivos o los comités de cumplimiento deben rendir cuentas regularmente al Consejo de Administración o al comité de auditoría del Consejo de Administración y mantenerle informado del cumplimiento de los principios empresariales en todas las esferas de la organización. Además, la mayoría de las empresas aplican medidas sancionadoras en caso de violación del código de conducta.

También vale la pena mencionar que el 72% de las empresas líderes vincula la remuneración de empleados y directivos al cumplimiento del código de conducta como modo de asegurar el pleno conocimiento de los principios y valores de la empresa por todos los miembros de la organización. Asimismo, el 67% de las empresas líderes ha integrado el cumplimiento del código de conducta en su sistema de valoración del rendimiento de su personal. Las encuestas a empleados anuales o bianuales se utilizan con frecuencia por las empresas líderes para medir el nivel de asunción de los principios y valores de la empresa. Además, algunas de estas empresas tienen un indicador para medir los progresos en el conocimiento de los principios de la empresa entre los empleados.

Un número más reducido de empresas ha dado un paso más y lleva a cabo una auditoría de Conducta y Ética Empresarial en todas las unidades de negocio y filiales. Los resultados se comunican al comité

de auditoría del Consejo de Administración que, a su vez, los comunica al Consejo de Administración. A continuación se establece un resumen de estos resultados:

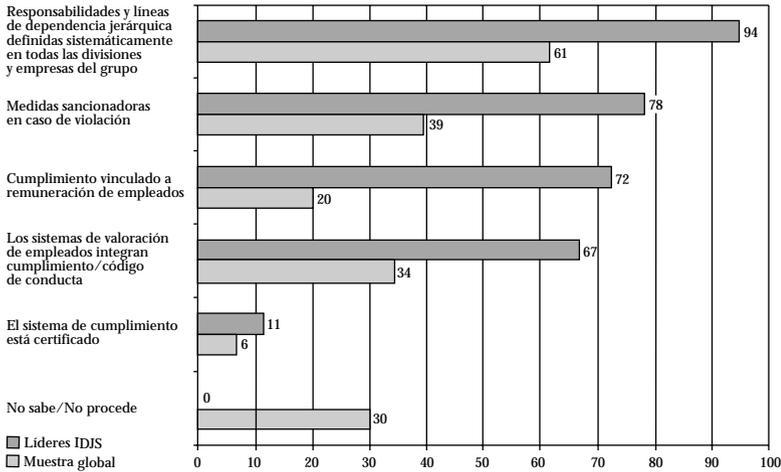
- Diecisiete empresas disponen de sistemas de gestión y de rendimiento de cuentas internos para asegurar el cumplimiento de los principios y valores plasmados en el código de conducta.
- Catorce empresas aplican medidas sancionadoras en caso de violación de las normas del código de conducta.
- Trece empresas vinculan el código de conducta con la remuneración de sus empleados y directivos.
- Doce empresas disponen de sistemas de valoración del rendimiento que integran aspectos relacionados con el cumplimiento del código de conducta.
- Siete empresas llevan a cabo auditorías internas de Conducta y Ética Empresarial.
- Tres empresas hacen un seguimiento de los progresos en el nivel de conocimiento de los principios y valores de la empresa entre los empleados.

En el gráfico 2.5, se comparan algunos de los procedimientos de implantación del código de conducta que acabamos de explicar entre las empresas líderes del IDIS y el universo de empresas analizado por SAM.

Se puede observar que la definición de las responsabilidades y las líneas de dependencia jerárquica constituyen el sistema más común para implantar el código de conducta, ya que es utilizado por el 94% de las empresas líderes del IDIS y el 61% de las empresas corrientes. Al comparar los resultados entre estos dos grupos de empresas, se observa que las empresas líderes del IDIS se encuentran en una fase mucho más avanzada que las empresas corrientes. En algunos casos concretos, como la vinculación del cumplimiento del código de conducta a la remuneración de los empleados, la diferencia entre ambas llega a ser de más del 50%. El campo de certificación de los sistemas de conformidad es en el único donde los resultados y las diferencias no son demasiado importantes.

Es importante señalar que el 30% de las empresas analizadas respondieron «no sé/no procede». Si consideramos el gráfico anterior

**GRÁFICO 2.5: Procedimientos de implantación del código de conducta**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

(gráfico 2.3), vemos que el 16% o bien no tenía un código de conducta o no lo comunicaba. Por consiguiente, podemos deducir que el 14% de las empresas que tienen un código de conducta no posee ningún sistema o procedimiento para implantarlo, lo que supone un claro aspecto de mejora para la mayoría de empresas.

En definitiva, estos resultados reafirman la idea principal expuesta al principio de este capítulo: la empresa sostenible no sólo tiene declaraciones o afirmaciones de la importancia de incorporar nuevos valores acordes con la sostenibilidad, sino también dispone de sistemas y procedimientos que aseguran que todos los miembros de la empresa actúan de acuerdo con esos valores.

Los notables resultados logrados por British Telecom (BT) en la promoción de su código de conducta y comprobación de su nivel de implantación en la empresa merecen una explicación detallada. BT tiene una Declaración de Prácticas Empresariales escrita «Nuestra forma de trabajar». La declaración refleja el carácter internacional de sus operaciones y las crecientes expectativas en las áreas de gobierno corporativo y estándares de comportamiento empresarial. Se envía una copia de la declaración a todos los empleados y también está disponible en la intranet de la empresa. La declaración está disponible en ocho idiomas: inglés, alemán, fran-

cés, italiano, japonés, coreano, castellano y chino (mandarín). También los directivos disponen de una guía en forma de preguntas y respuestas para ayudarles a informar a sus equipos. Estos principios de alto nivel se respaldan con un programa completo de comunicación y formación *on-line*. Asimismo, ha creado una línea telefónica de ayuda confidencial y un servicio de correo electrónico para aquellos empleados que tengan preguntas respecto a la aplicación de estos principios. A los agentes y contratistas se les exige aplicar estos principios cuando actúan en calidad de representantes de BT. El director de Prácticas Empresariales del Grupo es responsable de implantar todas estas políticas. Otros elementos del plan de comunicaciones incluyen: un vídeo y un CD-ROM (en el que explica la declaración), que se envía a todos los altos directivos como herramienta de información; un calendario de sobremesa que ilustra los 12 principios de la empresa, que se envía a todos los directivos; un sitio web para formación; un librito titulado *Mantener la Integridad*, que se entrega a todos los directivos; 2.000 vídeos de formación, que se distribuyen a directivos seleccionados; y cartas de altos directivos que se remiten a sus equipos para recalcar la importancia de adherirse a los principios. Además, la Declaración de Prácticas Empresariales de BT es reforzada por una serie de políticas aplicadas a todos los niveles de la empresa: igualdad de oportunidades, ética en los negocios, salud y seguridad, política medioambiental y política social.

En 2001, un Informe del Departamento de Auditorías Internas de BT constató que el 73% de todos los empleados del Grupo BT y el 71% de todos los empleados de BT en el Reino Unido conocían en profundidad la Declaración de Prácticas Empresariales:

**CUADRO 2.6: Conocimiento de la Declaración de Prácticas Empresariales en BT**  
(porcentajes)

	Grupo BT	BT en el Reino Unido
Nivel de conocimiento Marzo 2001	73	71
Objetivo Marzo 2001	70	70
Nivel de conocimiento Septiembre 2000	—	68
Objetivo Septiembre 2000	—	65

Estas mejoras en el nivel de conocimiento son consecuencia del ambicioso plan de comunicación realizado entre los empleados. En colaboración con el Institute of Business Ethics, BT también creó un premio propio a la excelencia en actuaciones empresariales, que se entrega a una persona nominada por sus colegas por demostrar un comportamiento excelente en estos temas.

En 2001, un Informe del Departamento de Auditorías Internas de BT constató que la proporción de directivos conscientes de los riesgos éticos específicos a los que se enfrentaban se situaba en el 87% en todo el Grupo BT y el 89% de todos los empleados de BT en el Reino Unido.

**CUADRO 2.7: Directivos de BT conscientes de riesgos éticos concretos**  
(porcentajes)

	<b>Grupo BT</b>	<b>BT en el Reino Unido</b>
<i>Conscientes específicamente</i> (marzo 2001)	87	89

BT cree que este nivel de implantación es consecuencia de su estrategia de incluir los Principios Empresariales en las actividades diarias de la empresa. Por ejemplo, BT ha vinculado la Declaración de Prácticas Empresariales al cumplimiento de Turnbull (un estándar referente a los informes financieros de las empresas) no sólo a nivel del Grupo BT sino también a nivel de las unidades operativas. Esto significa que los riesgos se revisan regularmente en toda la empresa y no sólo en la sede central. Todos los altos directivos deben saber gestionar y minimizar esos riesgos (en vez de dejarlo en manos de un especialista) y recientemente han informado a sus equipos sobre la importancia de la declaración.

La Declaración de Prácticas Empresariales es responsabilidad indelegable del Consejo de Administración del Grupo BT, y todas las Líneas de Negocio de BT (Ignite, Retail, Wholesale, Exact y Openworld) tienen la obligación de cumplirla estrictamente. Los programas de implantación son responsabilidad de cada división de negocio, las cuales han nombrado a su propio director máximo responsable de su éxito.

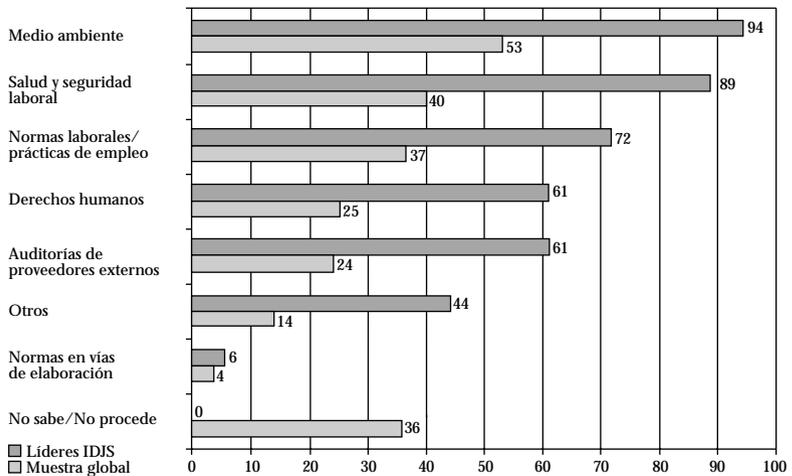
### 2.5.3.3. Fomento de los valores fuera de la empresa

Tras revisar las tareas del Consejo de Administración para promover la interiorización de los valores en la organización y hacer un seguimiento del nivel de asunción de los mismos, analizaremos el papel del Consejo de Administración en el fomento *fuera de la empresa* de estos valores y veremos cómo se verifica la aplicación de los mismos. A continuación, mostraremos los principales mecanismos utilizados para llevar a cabo esa tarea.

La manera más extendida y proactiva de fomentar los valores de la empresa fuera de la misma es valorar la conformidad de los proveedores con los aspectos sociales y medioambientales. El desarrollo de *políticas de gestión de suministro sostenible* o el establecimiento de *directrices para proveedores sostenibles* son temas debatidos y aprobados por el Consejo de Administración o el comité de RC.

El gráfico 2.6 muestra los resultados sobre los aspectos sociales y medioambientales incluidos en la evaluación y selección de proveedores clave. Los aspectos medioambientales y los riesgos para la salud y seguridad laboral son los ámbitos que reciben más atención. A éstos les siguen los estándares laborales y los derechos humanos. Circunscribiendo el análisis a las empresas líderes del IDJS, se obtie-

**GRÁFICO 2.6: Áreas incluidas en la evaluación y selección de proveedores clave**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

nen unos porcentajes bastante contundentes: el 94% tiene en cuenta los aspectos medioambientales al seleccionar y evaluar a proveedores clave y el 89% tiene en cuenta temas de salud y seguridad laboral. Estos elevados porcentajes se deben a la adopción de sistemas de gestión medioambiental certificados, ya que muchas organizaciones que lo han hecho muestran una clara preferencia por proveedores que también están certificados. El cumplimiento de los estándares laborales lo tiene en cuenta el 72% de las empresas. Un porcentaje más reducido (61%) está integrando en este proceso la evaluación de los derechos humanos<sup>15</sup>. Estos temas son especialmente relevantes para aquellas empresas con actividades en países en vías de desarrollo, donde la debilidad institucional, la falta de regulaciones y la pobreza dejan a los empleados en una situación de gran vulnerabilidad. Hasta cierto punto, la empresa sostenible puede implantar medidas para subsanar estas deficiencias y promover buenas prácticas medioambientales, sociales y éticas entre sus proveedores.

Vemos diferencias impresionantes entre los resultados de las empresas líderes del IDIS y los de las empresas corrientes. Por ejemplo, más del 50% de las empresas corrientes tienen en cuenta exclusivamente aspectos medioambientales. Los porcentajes para asuntos sociales son inferiores: sólo el 40% de las empresas tiene en cuenta la salud y la seguridad y los estándares laborales al seleccionar y evaluar a sus proveedores, y sólo al 25% le preocupan los derechos humanos. Por último, el 36% del universo de empresas analizado por SAM no tiene o no revela exigencia alguna relacionada con la sostenibilidad al seleccionar y evaluar a sus proveedores.

Como afirmaron varias empresas líderes del IDIS, el desarrollo de «políticas de cadena de suministro sostenible» constituye un elemento crucial para potenciar las prácticas de sostenibilidad en toda la cadena de valor. Al mismo tiempo, permite al departamento de compras de la empresa valorar y seleccionar sistemáticamente a sus proveedores de acuerdo con principios acordes con el desarrollo sostenible.

Observamos que esta política se puede complementar con algunas otras actividades o prácticas para lograr un mayor grado de compromiso por parte de los proveedores como, por ejemplo: la extensión de al-

---

<sup>15</sup> En el capítulo 5 tratamos con mayor detalle la gestión sostenible de la cadena de suministro.

gunas partes del código de conducta —sobre todo aquéllas referidas a los derechos laborales y humanos— a los proveedores<sup>16</sup>, la creación de canales de diálogo y programas de formación para mejorar la actuación de los proveedores en el campo de la sostenibilidad y el establecimiento de premios para los proveedores que destaquen por la calidad social, ética y medioambiental de sus prácticas empresariales.

Por último, la aceptación y el apoyo de normas internacionales, como la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas<sup>17</sup>, también se utiliza para mostrar a la comunidad el compromiso de la empresa con valores sociales, medioambientales y éticos. Este tipo de decisiones son aprobadas formalmente por el Consejo de Administración. El 67% de las empresas líderes ha asumido como propia al menos una norma internacional.

#### *2.5.3.4. Comprobación del grado de cumplimiento de los valores por parte de los proveedores*

En este apartado, analizamos cómo el Consejo de Administración asegura y mide el grado de cumplimiento por parte de los proveedores de los valores y principios sostenibles promovidos por la empresa. Del gráfico 2.6 se desprende que el 61% de las empresas líderes del IDIS comprueban el cumplimiento por parte de los proveedores de prácticas medioambientales, sociales y éticas. Aunque esta cota es sustancialmente mejorable, es mucho mejor que el mero 24% alcanzado por las empresas corrientes.

De forma vinculada a la *política para una cadena de suministro sostenible*, algunas organizaciones están llevando a cabo *auditorías éticas y medioambientales* de los proveedores, que abarcan temas de calidad, salud, seguridad, medio ambiente y legislación laboral. Esta valoración puede incluir, por ejemplo, una inspección in situ de las instalaciones del proveedor, un repaso de las directrices con el proveedor, la con-

---

<sup>16</sup> Tanto las pautas para proveedores como los códigos de conducta incluyen principios referidos a las condiciones de trabajo y empleo, como trabajo de menores o trabajo forzado. Las organizaciones declaran que en caso de descubrir violaciones de estos principios sin que éstas se corrijan, interrumpirán su relación comercial con los proveedores identificados.

<sup>17</sup> Las normas apoyadas con mayor frecuencia por los líderes del IDIS son: la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Declaración de la OIT de Derechos y Principios Fundamentales en el Trabajo, la Declaración Tripartita de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y Política Social, y algunas normas más específicas que dependen de la actividad principal y ubicación de la empresa.

sulta a personas y organizaciones locales de referencia, la revisión de las prácticas pasadas del proveedor y el estudio del entorno local en el que el proveedor prestará sus servicios. También se puede pedir a los proveedores que certifiquen su cumplimiento con las normas acordadas. Generalmente, estas auditorías se realizan de forma escalonada hasta abarcar el espectro completo de proveedores. Como parece lógico, los primeros en ser auditados son aquellos proveedores que representan un porcentaje mayor de las compras de la empresa. En este caso, se utiliza un indicador para hacer un seguimiento del porcentaje de costes de materias primas considerado en estas auditorías.

A veces, los principios a seguir en las compras, o un resumen de los mismos, elaborados por la organización en su política de gestión de suministro sostenible, forman parte del contrato suscrito entre la empresa y sus proveedores. En dicho contrato se exige a los proveedores el cumplimiento escrupuloso de dichos principios. En este caso, la organización responsabiliza a un departamento interno del seguimiento de la implantación de estos principios y valores por parte de los proveedores.

En el capítulo 5 (5.4.1 y 5.4.2), explicamos en detalle la gestión de la cadena de suministro de Marks & Spencer, que compra productos a más de 1.000 proveedores de más de 70 países y ha implantado una política de cadena de suministro respecto a temas medioambientales y sociales.

En el cuadro 2.8 se comparan las 18 empresas líderes del IDJS y el universo de empresas analizado por SAM.

**CUADRO 2.8: Organizaciones que interiorizan y promueven valores sostenibles**  
(porcentajes)

	<b>Empresas Líderes del IDJS</b>	<b>Empresas corrientes</b>
Interiorización de valores	100	84
Comprobación del conocimiento de los valores	94	61
Fomento de valores fuera de la empresa	94	53
Comprobación del cumplimiento de los valores por parte de los proveedores	61	24

#### 2.5.4. Fomento del diálogo con las partes interesadas

Uno de los objetivos de este trabajo ha sido determinar si los máximos órganos de gobierno de las empresas aseguraban la inclusión efectiva de los intereses de sus partes interesadas en todas sus decisiones y tareas. Para ello, centramos nuestra atención en las relaciones del Consejo de Administración con expertos externos a fin de tener un mejor conocimiento de los retos del desarrollo sostenible y las iniciativas del consejo para fomentar el diálogo con las partes interesadas. Pudimos identificar cinco procesos distintos pero complementarios para llevar a cabo estos temas:

- La creación de un *consejo consultivo externo* compuesto por personas de renombre capacitadas para valorar las políticas de RC de la empresa desde distintos puntos de vista. El 39% de las empresas líderes del IDIS dispone de un consejo consultivo externo de este tipo.
- La invitación de expertos externos sobre desarrollo sostenible a las reuniones del Consejo de Administración. Aunque no encontramos casos de una rutina formal en este sentido, siete empresas respondieron «cuando era conveniente» a esta pregunta y nos facilitaron ejemplos de las personalidades que habían asistido a una reunión reciente del Consejo de Administración de la empresa. Sólo tres empresas nunca han invitado a un experto sobre desarrollo sostenible a una reunión del Consejo de Administración ni tienen intención de hacerlo. De las siete empresas restantes, no pudimos obtener una respuesta.
- La adopción de una política respecto a las relaciones de la empresa con sus partes interesadas. En este caso, la interacción del Consejo de Administración con las partes interesadas se establece formalmente en las directrices sobre gobierno corporativo de la empresa como responsabilidad del comité de RC del Consejo de Administración y del Presidente y/o Consejero Delegado. Lógicamente, esa responsabilidad no impide que cualquier otro consejero, independiente o no, pueda reunirse con las partes interesadas. El 44% de las empresas incluye esta función en sus directrices de gobierno.
- La interacción del Consejo de Administración con las partes interesadas a través de procesos informales. Entre los ejemplos

de esta interacción cabe destacar los siguientes: comentarios sobre estrategias de sostenibilidad en la Junta General de accionistas y en el informe anual; discusión sobre temas relacionados con la sostenibilidad con accionistas institucionales; reuniones con comités gubernamentales y ONG sobre proyectos concretos; participación de consejeros en debates en Internet sobre el desarrollo sostenible; o visitas a distintas operaciones de la empresa para reunirse con los directivos. Este tipo de interacción es bastante común. En el 83% de las empresas líderes el Consejo de Administración realiza alguna de estas actividades.

- La publicación de un informe anual sobre RC <sup>18</sup>. Estos informes abarcan distintos ámbitos que corresponden a la diversidad de intereses de las partes interesadas, e incluyen mecanismos de retroalimentación que permiten a la empresa conocer la opinión de las partes interesadas. Sólo tres empresas líderes no publican un informe de RC. El cuadro 2.9 resume los resultados que acabamos de exponer.

**CUADRO 2.9: Procesos de interacción del Consejo de Administración con las partes interesadas (18 Líderes Sectoriales del IMS)**  
(porcentajes)

	Sí	No	NS/NC
Consejos consultivos externos sobre desarrollo sostenible	39	61	0
Invitación de expertos externos a las reuniones del Consejo de Administración	39	17	44
Responsabilidad formal del Comité de RC/Presidente y/o Consejero Delegado	44	56	0
Procesos informales	83	6	11
Publicación de un informe anual de RC	83	17	0

<sup>18</sup> Otros términos utilizados comúnmente para referirse a estos informes incluyen: *informe de sostenibilidad*, *informe de ciudadanía corporativa*, *informe social y medioambiental*, *informe de medio ambiente, salud y seguridad*, etc. Asimismo, algunas empresas están empezando a publicar un informe anual combinado en el que se integre la información económica, social y medioambiental.

El capítulo 4 está dedicado específicamente al diálogo con las partes interesadas. En dicho capítulo trataremos con mayor detalle una amplia gama de prácticas, incluyendo consejos consultivos, paneles de partes interesadas, colaboraciones y reuniones formales.

## 2.6. Resumen

El gobierno corporativo sostenible implica que los miembros de sus máximos órganos de gobierno interioricen ciertos valores relacionados con la sostenibilidad y los apliquen en sus procesos de toma de decisiones. En este capítulo hemos analizado cómo las empresas líderes del IDJS están cambiando sus prácticas de gobierno para incorporar en ellas el desarrollo sostenible. Para ello, utilizamos el marco propuesto por el *Código de gobierno para la empresa sostenible*.

A partir de nuestro análisis, podemos concluir que, globalmente, las empresas líderes del IDJS han adoptado valores coherentes con el desarrollo sostenible y que sus Consejos de Administración están promocionando dichos valores tanto interna como externamente por distintos medios, como códigos de conducta, sistemas de gestión de recursos humanos, sistemas de compras, etc. Se diferencian de las empresas *corrientes* sobre todo por la importancia que atribuyen a la promoción externa de valores y por sus esfuerzos por determinar la medida en que el comportamiento de sus empleados y proveedores se adecúa a estos valores.

Casi todas las empresas líderes del IDJS incluyen la sostenibilidad o la RC entre las responsabilidades de sus Consejos de Administración, frente a sólo la mitad de las empresas corrientes. Como resultado, estas empresas, centradas en la sostenibilidad y la RC, han realizado cambios en la estructura y composición de sus Consejos de Administración mediante la creación de comités ad hoc y el nombramiento de consejeros familiarizados con la sostenibilidad. Además, estos consejos incluyen regularmente estos temas en sus órdenes del día.

Por último, los Consejos de Administración de las empresas líderes son conscientes de la importancia de mantener un diálogo abierto, honesto y fluido con las partes interesadas como medio para conservar su *licencia para operar* y mejorar su capacidad de innovación.



### 3. La integración del desarrollo sostenible en la estrategia de la empresa

LA estrategia de una empresa define sus metas y objetivos e incluye el patrón de acciones necesarias para lograr esos objetivos. El entorno tiene una gran influencia en los objetivos de la empresa y generalmente estos objetivos se revisan para alinear la empresa con su contexto. En este sentido, durante las últimas décadas, hemos visto que algunas multinacionales han respondido a las presiones y preocupaciones de la sociedad mediante la inclusión de nuevos objetivos, que pueden resumirse en la afirmación *lograr un crecimiento sostenible*.

Uno de los elementos estratégicos explorados en el contexto del desarrollo sostenible ha sido el vínculo entre organizaciones sostenibles y su competitividad (Shrisvastava, 1995; Hart, 1995, 1997). Gestionar con el objetivo de continuidad y logro de eficiencia a través de las estrategias tradicionales de coste o diferenciación en los sectores y negocios existentes ya no es suficiente (Porter, 1980). En los próximos años, la obtención de ventajas competitivas dependerá de forma creciente de la posesión de capacidades para la exploración (March, 1991), la innovación disruptiva (Christensen, 1997), la destrucción creativa (Foster y Kaplan, 2001; Hart y Milstein, 1999), la imaginación corporativa (Hamel y Prahalad, 1991; Hamel, 2000) y la imaginación competitiva (Hart y Sharma, 2002). Para poder desarrollar esas capacidades, las empresas deben incluir la sostenibilidad en sus estrategias.

El objetivo de este capítulo es analizar cómo empresas de primera línea integran la sostenibilidad en sus estrategias. Para ello, primero examinamos cómo estas empresas están integrando el concepto de desarrollo sostenible en el proceso de formulación de su

estrategia. Concretamente, estudiamos la estructura en que se sustenta la integración de la sostenibilidad en el proceso de formulación de la estrategia. Eso significa saber qué personas o grupos intervienen en este proceso, examinar qué papel desempeñan y saber cómo se tiene en cuenta el desarrollo sostenible. En segundo lugar, también consideramos igualmente importante identificar los mecanismos, políticas y herramientas utilizados para implantar estas estrategias de sostenibilidad. Para explorar este tema, aunque también contemplamos otros sistemas para hacer realidad la estrategia de sostenibilidad, nos centramos en el modo en que las empresas líderes están modificando sus *cuadros de mando integrales* para incluir la sostenibilidad.

Debemos mencionar que todas las empresas de nuestra muestra son multinacionales. Ello implica que los órganos o grupos presentes en los procesos de formulación de la estrategia trabajan a nivel corporativo mientras que los grupos responsables de la aplicación de las políticas de sostenibilidad trabajan tanto a nivel corporativo como en los negocios individuales.

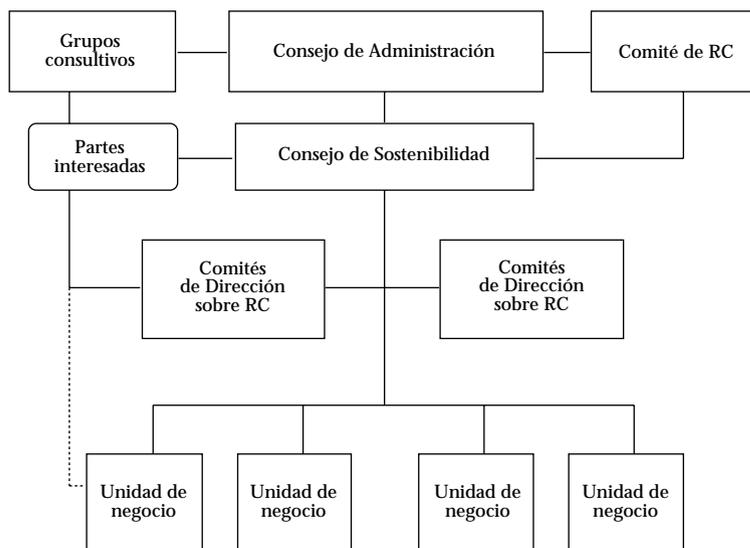
### **3.1. Formulación de la estrategia**

Como hemos indicado anteriormente, hemos analizado las estructuras organizativas que apoyan la integración de la sostenibilidad en el proceso de formulación de la estrategia de las empresas líderes del IBS. La definición de la estrategia de la empresa es responsabilidad de la cúpula de la organización. Generalmente, la alta dirección ejecutiva formula la estrategia y el Consejo de Administración es el responsable de examinarla y aprobarla. Por lo tanto, la estructura de gobierno de la empresa es determinante a la hora de analizar el proceso de formulación de la estrategia. Sin embargo, no debemos olvidar que la estrategia también se formula con la colaboración de otros grupos internos y externos, que aportan sugerencias y recomendaciones a la dirección ejecutiva y al Consejo de Administración. Nuestro análisis nos ha permitido observar una amplia variedad de grupos que, de un modo u otro, intervienen en el proceso de formulación de la estrategia y de integración en la misma de la sostenibilidad.

El esquema 3.1 muestra los distintos órganos que, de un modo directo o indirecto, participan en el proceso de formulación de la es-

trategia y contribuyen a la inclusión del desarrollo sostenible en la misma. Aunque cabría considerar que esta estructura organizativa es una estructura de gobierno sostenible *ideal*, podemos concluir a partir de nuestras investigaciones que, con escasas excepciones y variaciones, constituye una estructura bastante común entre las empresas líderes del IDJS. Por ejemplo, todas las empresas excepto una han formado un consejo de sostenibilidad o comités de dirección sobre RC. Como consecuencia de ello, se han creado en estas empresas nuevos cargos con nombres como *Director de Responsabilidad Corporativa* o *Director de Desarrollo Sostenible* para facilitar la gestión de la sostenibilidad y ayudar a la alta dirección a tener en cuenta el desarrollo sostenible a la hora de formular la estrategia de la empresa.

**ESQUEMA 3.1: Estructura de gobierno sostenible**



A continuación, enumeraremos todos los órganos que, según nuestras observaciones, desempeñan un papel importante en la integración del desarrollo sostenible en la estrategia <sup>19</sup>.

<sup>19</sup> En vez de presentar los resultados agregados (como en el capítulo 2), mostraremos la estructura *ideal*—elaborada a partir de los detalles de las distintas estructuras que hemos analizado en las empresas líderes del IDJS— que debería permitir a una empresa integrar adecuadamente el desarrollo sostenible en su estrategia.

- *Consejo de Administración*. Puesto que el Consejo de Administración es el responsable último de aprobar las estrategias de la empresa y aportar la orientación estratégica, desempeña un papel clave en este proceso. Para incluir el desarrollo sostenible como una variable clave de la estrategia, el Consejo de Administración ha adoptado nuevas responsabilidades, como asegurar una gestión ética y transparente de las actividades empresariales, regular las prácticas sociales, medioambientales y éticas, y supervisar la correcta ejecución de las mismas. Asimismo, algunas empresas han contratado a expertos en temas de sostenibilidad.
- *Comité de RC del Consejo de Administración*<sup>20</sup>. Uno de los fines de la formación de un comité del Consejo de Administración con responsabilidades específicas en políticas sociales, medioambientales y éticas es asesorar al Consejo de Administración sobre temas relacionados con la sostenibilidad. Este comité también trabaja conjuntamente con la dirección en la elaboración de estrategias sostenibles y revisa las prácticas de sostenibilidad de la empresa.
- *Consejo de Sostenibilidad*<sup>21</sup>. Se trata de un grupo de dirección compuesto por altos ejecutivos de las unidades de negocio y funciones de apoyo. Puede ser presidido por el Consejero Delegado o un consejero ejecutivo. Constituye el máximo órgano ejecutivo con responsabilidades globales en estrategia y políticas de sostenibilidad. Tiene dos funciones principales: evaluar políticas y desarrollar propuestas para asegurar la integración del crecimiento sostenible en la empresa; y supervisar la implantación del compromiso de la empresa con la sostenibilidad en los procesos de gestión, las decisiones empresariales y las comunicaciones.
- *Comités de Dirección sobre RC*. Estos comités internos se forman para apoyar la labor del Consejo de Sostenibilidad en ámbitos concretos, como *Medio Ambiente, Salud y Seguridad* o *Políticas So-*

---

<sup>20</sup> En el epígrafe 2.3 del libro se detallan los objetivos y la composición de estos comités.

<sup>21</sup> Estos grupos de dirección pueden tener otros nombres, como Grupo Rector sobre Sostenibilidad, Consejo de Desarrollo Sostenible o Grupo Rector sobre Responsabilidad Social Corporativa.

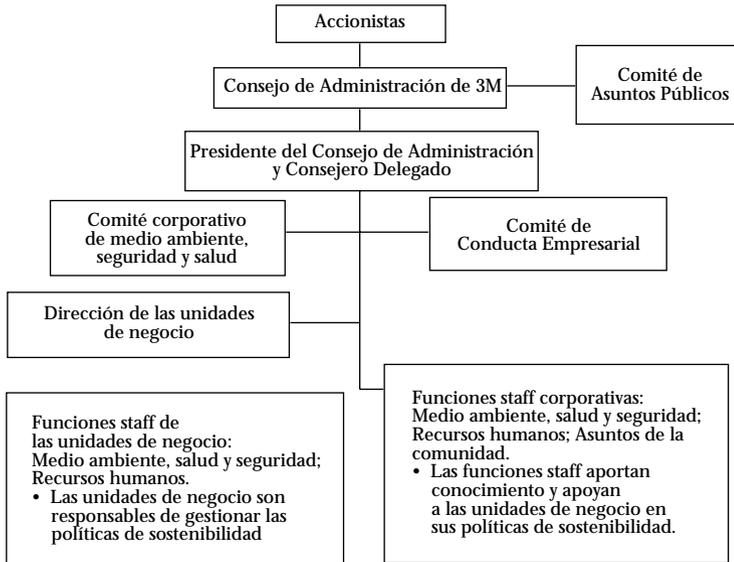
*ciales y Éticas*. También apoyan la implantación de las políticas de sostenibilidad por las unidades de negocio.

- *Grupos Consultivos Externos o Internos*. Estos grupos generalmente se componen de personalidades de renombre en el campo de la RC o el desarrollo sostenible. Su principal función es asesorar al Consejo de Administración sobre actividades de sostenibilidad y temas afines que afecten a la empresa (por ejemplo, biotecnología, bioética, etc.).
- *Partes interesadas*. El resultado de las actividades de diálogo con las partes interesadas también puede integrarse en la estrategia de la empresa mediante la creación de procesos formales (por ejemplo, consejos de partes interesadas o mecanismos internos para trasladar los resultados del diálogo). De este modo, la estrategia de sostenibilidad de la empresa evoluciona con el tiempo y mantiene su vigor y vigencia.
- *Unidades de Negocio*. La principal responsabilidad de las unidades de negocio reside en el proceso de implantación. Son responsables de la gestión diaria de la sostenibilidad. Sin embargo, también pueden desempeñar un papel importante en el proceso de formulación cuando los jefes de las unidades de negocio son miembros del Consejo de Sostenibilidad.

3M y Swiss Re ofrecen dos ejemplos interesantes de cómo interactúan estos órganos y posibilitan la integración de la sostenibilidad en el proceso de formulación de la estrategia.

- La estructura de gobierno creada por 3M permite a esta empresa integrar el desarrollo sostenible en su estrategia y hacer un seguimiento de su aplicación (véase el esquema 3.2). En primer lugar, el Consejo de Administración de 3M aborda los temas de sostenibilidad a través de su Comité de Asuntos Públicos (CAP). El Comité de Asuntos Públicos de 3M revisa asuntos y tendencias en la política pública que pueden afectar a la empresa, revisa y asesora sobre los programas de medio ambiente, salud y seguridad, recursos humanos, el programa de donaciones y la Fundación 3M, y revisa y aprueba la respuesta de la empresa a las propuestas de los accionistas respecto a temas de política pública. Dos comités de dirección, el Comité Corporativo de Medio Am-

**ESQUEMA 3.2: Estructura de gobierno de 3M**



biente, Salud y Seguridad y el Comité de Conducta Empresarial, apoyan el Comité de Asuntos Públicos. Estos comités se componen de ejecutivos de 3M y también aprueban políticas y orientaciones para impulsar la empresa hacia la sostenibilidad. Las unidades de negocio son responsables de gestionar la sostenibilidad. Las funciones corporativas de 3M (medio ambiente, servicios médicos, seguridad, recursos humanos, relaciones con la comunidad y otros grupos) aportan la competencia técnica necesaria para ayudar a las unidades de negocio a ejecutar las políticas y orientaciones de sostenibilidad de 3M.

- Los elementos más importantes de la gestión de la sostenibilidad de Swiss Re son los equipos ejecutivos de las divisiones, los responsables de sostenibilidad y el Comité Rector sobre Sostenibilidad. Los equipos ejecutivos de las divisiones constituyen el nivel directivo más alto en cada una de las divisiones y tienen responsabilidades estratégicas. Cada equipo ejecutivo nombra a un responsable de sostenibilidad, quien representa a la división en el Comité Rector sobre Sostenibilidad, el principal órgano supervisor a nivel de grupo. Este comité es presidido por el Director de Reaseguros y Riesgos del Grupo. Bajo

la orientación de sus respectivos responsables de sostenibilidad, los equipos de proyecto de las unidades de negocio y el centro corporativo se encargan de implantar las políticas de sostenibilidad. La unidad corporativa central denominada Gestión de Sostenibilidad del Grupo es responsable de la gestión del proceso a nivel de grupo y de la puesta en práctica de las iniciativas en cada división. Juntos, estos elementos forman una organización integrada, responsable de definir los procesos de negocio relacionados con la sostenibilidad, de configurar la estrategia, del proceso de revisión e información, y de intercambiar su *know-how*.

### **3.2. Implantación: uso del CMI y otros sistemas para hacer realidad la estrategia**

Hemos analizado en profundidad cómo las empresas líderes adaptan sus cuadros de mandos integrales para poder integrar las dimensiones de la sostenibilidad en esta herramienta de gestión. Hemos centrado nuestra atención en el Cuadro de Mando Integral (CMI) porque es una herramienta ampliamente utilizada por las empresas para desplegar, valorar y revisar sus objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 1992). Debemos recordar que, normalmente, todos los programas, políticas, normas y directrices que contribuyen a la implantación de la estrategia de sostenibilidad se desarrollan a nivel de grupo y se implementan a nivel de negocio. En este sentido, existe la necesidad de establecer sistemas de gestión y procedimientos de información y seguimiento para asegurar la implantación efectiva de estas políticas en todos los negocios. Después de explicar cómo las empresas líderes están incorporando la sostenibilidad en su CMI, facilitaremos algunos ejemplos de sistemas de gestión alternativos que se utilizan para la misma finalidad.

#### **3.2.1. El cuadro de mandos integral sostenible como sistema de despliegue, valoración y revisión de objetivos**

Para convertirse en una empresa verdaderamente sostenible, el alineamiento con el desarrollo sostenible debe integrarse en todos los procesos de toma de decisiones a todos los niveles. En muchos

casos, las grandes empresas disponen de sistemas de gestión que ayudan a todas las unidades de negocio y operativas a fijar sus objetivos, evaluar sus resultados y revisar tanto unos como los otros. Al final, estos sistemas permiten a las personas que ocupan los puestos de máxima responsabilidad en la organización comprobar en qué medida se están alcanzando sus objetivos. Uno de estos sistemas, aunque no el único, es el CMI. El CMI es un marco que ayuda a las empresas a lograr un alineamiento estratégico al vincular sus objetivos estratégicos con sus medidas y acciones. El CMI pone de relieve la necesidad de conseguir un equilibrio entre diversos aspectos. En primer lugar, los objetivos a corto y largo plazo deben tener la misma consideración. Además, el CMI debe abarcar *aspectos internos* (como procesos y desarrollo organizativo, empleados, etc.) y también *aspectos externos* (como clientes, accionistas, etc.). En tercer lugar, el CMI intenta proporcionar *facilitadores* que se relacionen tanto con el rendimiento futuro (*indicadores de futuro*) como con los resultados pasados (*indicadores de pasado*) para mostrar el efecto de los objetivos y medidas aplicados en el pasado. Por último, incluye *aspectos intangibles* como satisfacción del cliente, calidad de procesos y desarrollo organizativo, además de los *indicadores financieros* más tradicionales. Para integrar todos estos aspectos, el CMI generalmente tiene cuatro perspectivas: cliente, finanzas, personas y organización <sup>22</sup>, y procesos de negocio <sup>23</sup>.

Como podemos ver en el gráfico 3.1, el CMI se utiliza como herramienta de planificación y gestión estratégica en el 89% de los líderes sectoriales del IDJS. Este resultado confirma que el CMI es *principalmente* una herramienta de gestión estratégica. Sin embargo, el gráfico 3.1 también muestra que el CMI tiene otras funciones comunes como, por ejemplo, permitir comparar el rendimiento de las unidades de negocio, medir el rendimiento global de la empresa y contribuir a compartir mejores prácticas entre unidades de negocio. El gráfico 3.1 también demuestra claramente que los líderes sectoriales del IDJS superan a las empresas corrientes en la implantación del CMI.

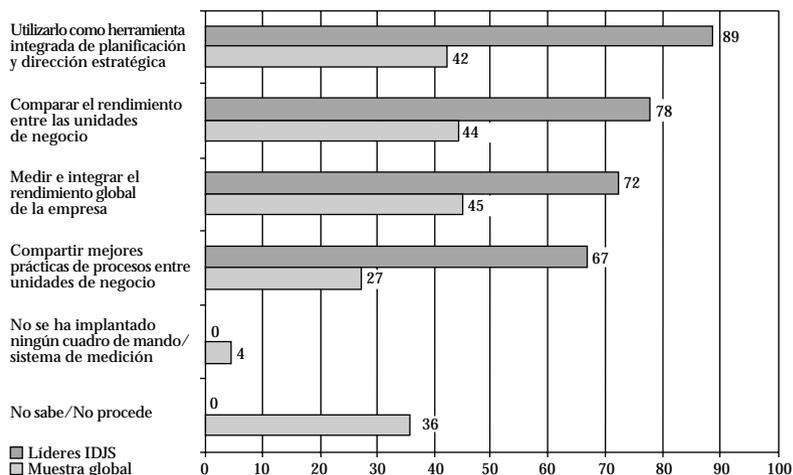
---

<sup>22</sup> La perspectiva *personas y organización* también se denomina *aprendizaje*. En este informe, se utilizarán ambos términos para representar la misma perspectiva.

<sup>23</sup> La perspectiva *procesos de negocio* también se denomina *gestión interna*. En este informe, se utilizarán ambos términos para representar la misma perspectiva.

**GRÁFICO 3.1: Usos del cuadro de mando integral**

(porcentajes)



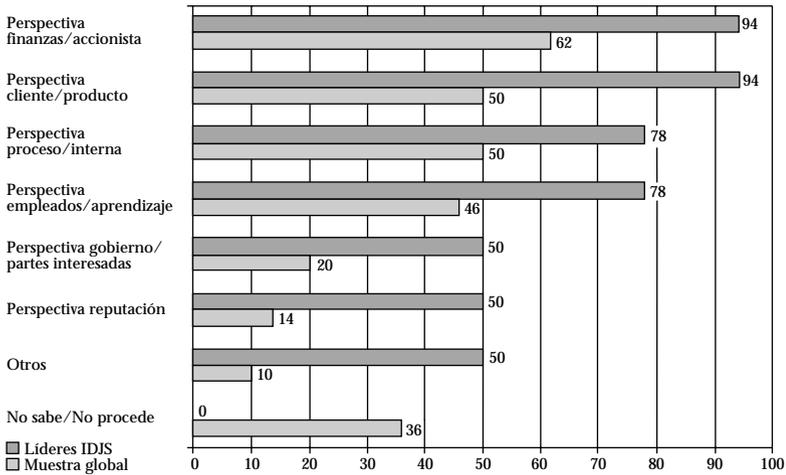
Fuente: SAM Research, 2003.

Basado en el CMI tradicional, el *Cuadro de Mando Integral Sostenible* (CMIS) ofrece un alcance más amplio al integrar las tres dimensiones de la sostenibilidad y, por lo tanto, resulta especialmente idóneo para la gestión de la sostenibilidad basada en la creación de valor (Figge *et al.*, 2002). Analizamos hasta qué punto las empresas adaptan su CMI corporativo a los objetivos de sostenibilidad. Hemos observado que se trata de un tema novedoso pero emergente. Por tanto, ofrece posibilidades para investigaciones futuras en los próximos años.

El gráfico 3.2 ofrece los resultados obtenidos respecto a las distintas perspectivas del CMI contempladas por las empresas. Como era de esperar, las perspectivas *tradicionales* (cliente, finanzas, proceso y aprendizaje) obtienen los porcentajes más altos, tanto entre los líderes sectoriales del IDJS como entre las empresas corrientes.

El gráfico 3.2 también muestra que la inclusión de perspectivas nuevas todavía no es una práctica común. Sólo el 50% de los líderes sectoriales del IDJS han incluido perspectivas nuevas, como gobierno/partes interesadas y reputación. Sin embargo, como veremos a continuación, algunas empresas en vez de, o además de, añadir una nueva perspectiva, están contemplando la sostenibilidad en el marco de las perspectivas tradicionales del CMI. Estos porcentajes son

**GRÁFICO 3.2: Perspectivas de los cuadros de mando integrales**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

muy inferiores en la muestra global, donde sólo el 20 y el 14%, respectivamente, han incorporado las perspectivas de gobierno/parte interesada y reputación.

Como ya hemos dicho y como se desprende del gráfico 3.2, la adaptación del CMI a las dimensiones del desarrollo sostenible todavía se encuentra en una fase embrionaria. Sólo encontramos nueve líderes sectoriales del IDJS que tienen un CMIS. La mayoría de estas empresas justo están dando los primeros pasos para transformar su CMI en un CMIS.

Además de estas cifras, también interesa comprender *cómo* estas empresas están desarrollando un CMIS, o quieren desarrollarlo. Observamos tres formas distintas de integrar las dimensiones de sostenibilidad:

1. Integrar *nuevos objetivos estratégicos sociales y medioambientales* en las perspectivas usuales del CMI. Por consiguiente, se fijan y controlan nuevos indicadores de rendimiento en estas perspectivas. Por ejemplo, Dofasco ha incluido objetivos estratégicos medioambientales en la perspectiva *gestión interna*, mientras la satisfacción de partes interesadas (por ejemplo, clientes y trabajadores) se incluye en las perspectivas *cliente y personas* y se controla a través de encuestas de satisfacción (véase el cuadro 3.1).

**CUADRO 3.1: Cuadro de Mando Integral de Dofasco en 2003 (resumido)**

Cliente	Inversor
Entrega puntual	Crecimiento del valor para el accionista
Retraso justificable de pedidos	Evolución de beneficios
Puntuaciones de servicio al cliente	ROCE
	Rentabilidad total para el accionista
Personas	Gestión Interna
Perspectiva y lealtad de empleados	Salud y Seguridad
Perspectiva de empleados	Medio Ambiente y Energía
(puntuaciones en encuestas) Incluye:	Calidad
Global	Comercial y Financiero
Dirección central	(Otros)
Salud y Seguridad	
Respeto e interés por las personas	
Liderazgo	
Desarrollo de empleados	
Rendimiento	

De modo similar, Novo Nordisk <sup>24</sup> ha incluido objetivos estratégicos nuevos y ha adaptado algunas de las perspectivas de su CMI para reflejar su compromiso con temas de sostenibilidad. Por ejemplo, la perspectiva *cliente* ha sido transformada en la perspectiva *cliente y sociedad* para que pueda incluir objetivos sociales, medioambientales y bioéticos (véase el cuadro 3.2).

2. Añadir *nuevas perspectivas* al CMI para incluir objetivos de sostenibilidad. Por ejemplo, como explicaremos de forma más detallada a continuación, Westpac Banking ha incluido una quinta perspectiva, llamada *responsabilidad corporativa*, que incluye medidas financieras, de clientes, empleados, comunidad, sociedad y otras medidas generales de sostenibilidad (puntuaciones de reputación, sostenibilidad y gobierno). Algunas empresas (por ejemplo, DuPont o Marks & Spencer)

<sup>24</sup> Novo Nordisk es una empresa perteneciente al Grupo Novo, que también es propietario de Novozymes. Novo Nordisk encabeza el sector farmacéutico en el IDIS.

**CUADRO 3.2: Cuadro de Mandos Integral de Novo Nordisk en 2002**

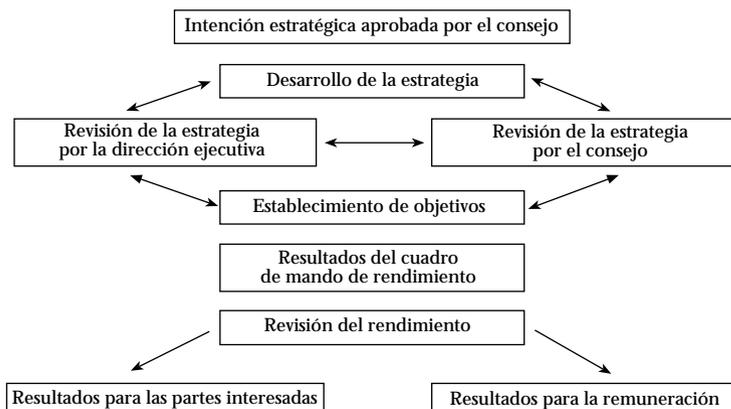
Clientes y Sociedad	Procesos de Negocio
Explotar todo el potencial de los productos estratégicos. Mejorar la cuota de mercado mundial Asegurar la implantación con éxito del Plan de Negocio en Estados Unidos y Japón. Lograr una satisfacción del cliente superior. Mejorar el rendimiento social, medioambiental y bioético.	Velocidad de descubrimiento, calidad y productividad. Cartera de desarrollo competitiva. Asegurar capacidades de lanzamiento en el segmento de medicina general. Mejorar la calidad en la gestión en todos los procesos de negocio. Ejecución eficiente y en el momento oportuno de la cartera de inversiones. Asegurar el uso eficaz de las TI para apoyar las estrategias de la empresa.
Personas y Organización	Finanzas
Relaciones con el cliente Cultura ganadora Atraer y retener a los mejores Desarrollo de las personas Responsabilidad social	Crecimiento del beneficio de explotación ROIC Margen de explotación Ratio de tesorería

han incorporado otras perspectivas relacionadas con dimensiones de sostenibilidad, como *buen gobierno, reputación o aceptación en la comunidad*.

El ejemplo de Westpac Banking Corp. nos permite ilustrar cómo se formula la estrategia y luego se implanta a través del uso de un CMI. Esta empresa ha adoptado un *marco de gestión del valor* de modo que las decisiones estratégicas y las acciones de la dirección estén centradas en mejorar el valor para el accionista y en cumplir a la vez las responsabilidades de la empresa. El marco de gestión del valor (véase el esquema 3.3) vincula la intención estratégica, el desarrollo de la estrategia y la revisión de la estrategia al establecimiento de objetivos, la responsabilidad ante terceros y la revisión del rendimiento.

En primer lugar, el Consejo de Administración aprueba la intención estratégica de la empresa y desarrolla la estrategia a través de la plantilla de planificación anual para los tres próxi-

ESQUEMA 3.3: Marco de gestión del valor de Westpac



mos años basándose en las expectativas del mercado. A partir de este proceso, se establece una serie de «objetivos centrales». El siguiente paso consiste en traducir la estrategia en resultados. Para ello, se contemplan tres estadios:

- *Establecimiento de objetivos.* Cada nivel de la organización establece sus objetivos, tomando como referencia los objetivos centrales definidos por el Consejo de Administración. Estos objetivos deben estar orientados a resultados y deben cubrir cada cuadrante del *Cuadro de Mando Integral* —Accionista, Cliente, Personas y Responsabilidad Corporativa— cuando proceda <sup>25</sup>. Los objetivos se clasifican como estratégicos, tácticos y operativos, en función del nivel de la organización que los ha establecido.
- *Cuadro de Mando de Rendimiento.* El siguiente paso es seleccionar los Indicadores Clave del Rendimiento (ICR) que establecen cómo se medirán los objetivos frente al rendimiento deseado. Debe haber dos ICR por objetivo. Asimismo, será necesario definir el Perfil de Interdependencia, que pondrá de manifiesto las eventuales interdependencias existentes en-

<sup>25</sup> Podemos ver que el cuadro de mandos de Westpac incluye cuatro perspectivas porque Westpac ha agrupado en una sola las perspectivas *procesos de negocio y cliente*.

tre distintas partes de la empresa, establecerá a quién recurrir para lograr estos objetivos e identificará los recursos necesarios, las acciones negociadas con partes interesadas clave y los riesgos asociados.

- *Revisión del Rendimiento.* El último paso es estudiar en qué medida se han logrado los objetivos establecidos. Para ello, se asigna una ponderación a cada ICR y se comparan los resultados del plan del ejercicio actual con los resultados logrados en el ejercicio anterior.

Este proceso no es lineal sino más bien repetitivo. Antes de que finalice el proceso, son necesarias continuas revisiones y retroalimentaciones. Finalmente, Westpac vincula el logro de los objetivos establecidos a la remuneración de sus ejecutivos.

3. La última alternativa de CMIS es bastante distinta de las anteriores. En este caso, la empresa crea un *cuadro de mando específico* para la dimensión social o medioambiental. Podría considerarse un cuadro de mando de *segundo nivel* que mejora la implantación de los objetivos de sostenibilidad y ayuda a una división específica de la empresa a supervisar su ejecución. Sin embargo, hay que mencionar que este cuadro de mando de *segundo nivel* debe ser complementario de los dos enfoques explicados —y no sustituirlos— para poder integrar de forma coherente las dimensiones de sostenibilidad en las actividades de negocio. Por ejemplo, 3M ha configurado un Cuadro de Mando de Medio Ambiente, Salud y Seguridad (MASS) que detalla el rendimiento en medidas críticas de ecoeficiencia en las operaciones de 3M (véase el cuadro 3.3). El Cuadro de Mando de MASS refleja el programa *Metas Medioambientales 2005* de 3M, que fija nuevos objetivos medioambientales quinquenales para la empresa (por ejemplo, mejorar la eficiencia energética, reducir los residuos, etc.). Estos objetivos engloban aspectos medioambientales a través de medidas de ecoeficiencia y prevención de la contaminación. Se complementan con objetivos para las unidades de negocio individuales, que incorporan la gestión del ciclo vital de los productos en el plan estratégico de la unidad.

**CUADRO 3.3: Cuadro de Mandos de MASS de 3M**

	2000-Año base	2001	Objetivos 2005
Energía (BTU/\$ millones de ventas)	1.606	1.477	1.204
Residuos (lbs/\$ millones de ventas)	23.676	23.443	17.757
COV (lbs/\$ millones de ventas)	1.628	1.475	1.221
Emisiones TRI (lbs/\$ millones de ventas) (sólo en EE. UU. basado en el año objeto del informe)	1.298	990	649
Proyectos 3P	194*	67	400**
Ahorros 3P (\$)	22.401,894	7.287,553	NA
Contaminación evitada por proyectos 3P (toneladas)	4.859	9.234	NA

*Nota:* Los datos de energía, residuos, COV (compuestos orgánicos volátiles) y emisiones TRI (inventario de tóxicos emitidos) se normalizan a un millón de dólares en ventas netas.

\* Total quinquenio para 1996-2000.

\*\* Total quinquenio para 2001-2005.

### 3.2.2. Otros sistemas para el despliegue, valoración y revisión de objetivos

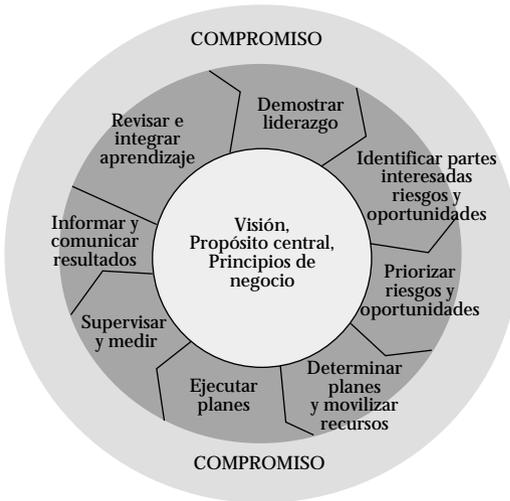
Además del CMIS, también hemos analizado otros sistemas de gestión susceptibles de ser usados en el despliegue, valoración y revisión de objetivos derivados de las políticas de sostenibilidad. Los siguientes ejemplos de Shell y Lend Lease ilustran distintos métodos que pueden utilizarse para esa finalidad.

#### 3.2.2.1. Royal Dutch/Shell Group (Shell)

En 1999, Shell desarrolló el Marco para la Gestión del Desarrollo Sostenible (MGDS) para potenciar la conciencia del desarrollo sostenible en todas las empresas de Shell e integrar las exigencias del mismo en la toma de decisiones (véase el esquema 3.4).

Dentro de este marco, Shell ha desarrollado una *herramienta de autoevaluación* que puede aplicarse a nivel de grupo, empresa o unidad de negocio. Su finalidad es alinear los procesos de negocio con el desarrollo sostenible a través de: la integración de consideraciones económicas, sociales y medioambientales en la toma de decisio-

**ESQUEMA 3.4: Marco para la Gestión del Desarrollo Sostenible de Shell**



nes; la armonización de prioridades a corto plazo y necesidades a largo plazo; y la implicación de las partes interesadas. Al mismo tiempo, pretende facilitar la concienciación y la comprensión, estimular el diálogo y desembocar en un plan de acción para la mejora sistemática del alineamiento con el desarrollo sostenible. La herramienta de autoevaluación se compone de seis pasos y una serie de declaraciones breves que describen el grado de alineamiento a cuatro niveles —de alineamiento mínimo a alineamiento pleno— para una serie de procesos de negocio basados en el Marco de Gestión de Desarrollo Sostenible (MGDS). Los pasos se enumeran por orden a continuación:

- Especificar la entidad (por ejemplo, unidad de negocio, unidad operativa o actividad) a valorar.
- Identificar los procesos de negocio a evaluar.
- Informar a la dirección sobre la finalidad y la realización de la autoevaluación.
- Prepararse para la autoevaluación.
- Reunirse como equipo para determinar el nivel de alineamiento e identificar áreas de mejora.
- Identificar acciones, priorizarlas y acordar responsabilidades para mejorar el nivel de alineamiento.

La tabla siguiente se facilita a todos los equipos de dirección para determinar el nivel de alineamiento de los procesos de negocio, utilizando los tres requisitos centrales del desarrollo sostenible mencionados antes.

**CUADRO 3.4: Niveles de alineamiento de los procesos de negocio con el desarrollo sostenible**

Requisitos centrales	Nivel 1 Alineamiento mínimo	Nivel 2 Cierto alineamiento	Nivel 3 Alineamiento importante	Nivel 4 Alineamiento pleno
Integrar consideraciones económicas, sociales y medioambientales.	La toma de decisiones se basa mayormente en consideraciones financieras y, en cierta medida, en consideraciones medioambientales (legales/MASS).	La toma de decisiones tiene en cuenta consideraciones económicas y medioambientales y, en cierta medida, consideraciones sociales pero no tiene en cuenta sus interrelaciones.	La toma de decisiones incorpora consideraciones económicas, medioambientales y sociales y tiene en cuenta interrelaciones seleccionadas (por ejemplo socioeconómicas).	La toma de decisiones se basa en un proceso completo y sistemático que tiene en cuenta consideraciones económicas, medioambientales y sociales y sus interrelaciones.
Armonizar prioridades a corto plazo y necesidades a largo plazo.	Enfocado sólo en prioridades a corto plazo.	Las prioridades a corto plazo se gestionan con cierto reconocimiento de las aspiraciones a largo plazo (estratégicas).	Las prioridades a corto plazo se gestionan dentro del contexto de las aspiraciones a largo plazo (estratégicas).	Las prioridades a corto plazo se gestionan con un pleno reconocimiento de las aspiraciones a largo plazo (estratégicas).
Comprometer a las partes interesadas.	Ad hoc compromiso interno e informal enfocado a informar a las partes interesadas.	Compromiso interno y compromiso externo <i>limitado</i> , generalmente de carácter reactivo, para informar y educar a las partes interesadas.	Compromiso interno regular y compromiso externo considerable, de carácter proactivo, para gestionar las expectativas de las partes interesadas.	Compromiso interno y externo sistemático con las partes interesadas, plenamente integrado con los procesos de negocio.

A nivel de grupo, Shell ha establecido una serie de Indicadores Clave del Rendimiento (ICR) enfocados en los procesos de negocio para medir el rendimiento global de la empresa en las dimensiones económica, medioambiental y social.

### *3.2.2.2. Lend Lease*

Para asegurar la inclusión de consideraciones sobre el desarrollo sostenible y las opiniones de sus partes interesadas en todos sus proyectos, Lend Lease ha desarrollado el Proceso de Desarrollo Sostenible Medioambiental (DSM), que está condicionado a la implicación total de las partes interesadas. Hay cinco pasos básicos en la ejecución del DSM:

- Establecer metas de DSM para el proyecto, consultando con las partes interesadas —propietarios, comunidad, autoridades y expertos— sobre preocupaciones locales y nacionales.
- Formular la estrategia de dirección y los criterios de rendimiento para asegurar el cumplimiento de las metas.
- Implantar el modelaje técnico y la evaluación del ciclo vida para confirmar el rendimiento.
- Documentar soluciones de diseño y apoyar el proceso de construcción a través de la asistencia técnica.
- Traspasar la responsabilidad o mantener la implicación a largo plazo para ayudar a los propietarios y partes interesadas a mantener el nivel de rendimiento.

## **3.3. Resumen**

No cabe duda que los temas medioambientales y sociales son cada vez más importantes. Sin embargo, la mayoría de las empresas los contemplan como algo separado de sus estrategias de negocio. En nuestro estudio hemos visto que, para evitar esta situación esquizofrénica, las empresas líderes del IDIS han creado estructuras que les permiten desarrollar estrategias de sostenibilidad al nivel de los máximos órganos de gobierno y dirección, integrándolas de forma inseparable en sus estrategias de negocio.

La mayoría de las empresas líderes del IDJS usan cuadros de mando integrales como herramienta de planificación estratégica ya que les permiten asignar los objetivos a las personas adecuadas y evaluar su grado de consecución. Sin embargo, en conjunto siguen intentando averiguar la mejor forma de incluir la sostenibilidad en su CMI. De hecho, sólo nueve de las 18 empresas analizadas tienen un CMIS. Algunas de estas empresas están añadiendo perspectivas nuevas a su CMI mientras otras están añadiendo indicadores de sostenibilidad a algunas o todas las perspectivas de su CMI. De todos modos, las empresas líderes del IDJS siguen situadas muy por delante de las empresas tradicionales en lo que se refiere a este tema.



## 4. El diálogo como capacidad central de la empresa sostenible

EL panorama empresarial de hoy se caracteriza por dos hechos interdependientes: la aceleración del proceso de globalización; y el creciente número de exigencias sociales respecto al papel que deben desempeñar las empresas en el mundo globalizado. Las desregulaciones de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación han acelerado el proceso de globalización, incrementando con ello el poder y la influencia de las multinacionales en la economía mundial. De hecho, de las 100 economías más poderosas del mundo en el año 2000, 29 eran multinacionales y dos multinacionales incluso figuraban entre las 50 economías más poderosas (UNCTAD, 2002).

Como consecuencia de esta nueva realidad, la sociedad está exigiendo a las empresas que asuman una mayor responsabilidad por el sistema natural y social en el que operan. De hecho, la empresa sostenible difiere de la empresa *tradicional* en su concepción del entorno: mientras la primera tiene una visión sistémica del contexto y comprende sus relaciones con el sistema natural y social, la segunda sólo tiene en cuenta su contexto competitivo a la hora de tomar decisiones estratégicas. Este nuevo paradigma está produciendo una transición de una economía basada en el accionista a una economía basada en las partes interesadas. Efectivamente, hace algún tiempo, los accionistas eran considerados el único grupo importante que afectaba a los intereses de la empresa. Hoy en día, nadie duda que otros grupos, como empleados, clientes, administraciones, socios estratégicos, proveedores, comunidades locales, instituciones financieras, medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales, pueden ser actores clave para asegurar el éxito a largo plazo

de la empresa. Armonizar de forma integradora los múltiples y muchas veces contradictorios intereses de las diversas partes interesadas es una capacidad especialmente importante en el contexto del desarrollo sostenible.

En este nuevo contexto, las empresas que quieren tener en cuenta los principios de la sostenibilidad deben considerar e integrar en sus modelos de negocio los distintos puntos de vista de las partes interesadas. Por este motivo, el diálogo con las partes interesadas ha dejado de ser una mera actividad periférica y se ha convertido en una prioridad estratégica. A continuación, destacamos las características que definen el diálogo con las partes interesadas y lo diferencian de la comunicación tradicional.

Como podemos deducir del cuadro 4.1, el diálogo con las partes interesadas es una actividad que gestionan con esmero las empresas que quieren avanzar hacia la sostenibilidad. Requiere no sólo de la participación directa del equipo de alta dirección, sino que todos los miembros de la organización deben participar en actividades de diálogo con las partes interesadas. De esta forma, el diálogo queda integrado en la organización como elemento central de su cultura.

**CUADRO 4.1: Diálogo con las partes interesadas frente a la comunicación**

Comunicación	Diálogo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo información</li> <li>• Actividad operativa</li> <li>• Gestión externa</li> <li>• Responsabilidad limitada a un departamento específico</li> <li>• Implicación superficial del equipo de alta dirección</li> <li>• Actividad no habitual</li> <li>• Actividad periférica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y diálogo</li> <li>• Actividad estratégica</li> <li>• Gestión interna</li> <li>• Toda la organización participa directa o indirectamente</li> <li>• Profunda implicación del equipo de alta dirección</li> <li>• Actividad permanente</li> <li>• Actividad central</li> </ul>

Como ya hemos dicho, el principal objetivo de la empresa tradicional era lograr la satisfacción de los accionistas porque ellos eran la *única* parte interesada. Por este motivo, el equipo de dirección se centraba en maximizar la rentabilidad de los activos materiales porque el valor de la empresa dependía esencialmente de este aspecto. Sin em-

bargo, hoy sabemos que las empresas deben gestionar sobre todo sus activos intangibles para crear valor porque la mayor parte del valor de la empresa reside en los mismos. Robert Kaplan, profesor de la Harvard Business School, ha publicado recientemente un estudio en el que demuestra que el valor relativo de los activos tangibles e intangibles ha cambiado radicalmente a lo largo del último siglo. Según este estudio, en 1929 el 85% del valor de una empresa residía en sus activos tangibles, mientras tan sólo el 15% dependía de sus activos intangibles. Hoy, estas cifras se han invertido y los activos intangibles representan aproximadamente el 80% del valor de la empresa. Por lo tanto, la principal fuente de ventaja competitiva de una empresa reside en sus activos intangibles. En este nuevo escenario, las partes interesadas desempeñan un papel clave a la hora de desarrollar y adquirir activos intangibles. En gran medida, los procesos de aprendizaje, la creación de conocimiento, la reputación o incluso la capacidad de innovación dependen de las relaciones que se establecen con las partes interesadas. Por ello, *la capacidad de desarrollar relaciones fructíferas con las partes interesadas constituye en sí misma un activo intangible que puede aportar y mejorar algunas de las capacidades esenciales de la empresa.*

En primer lugar, el diálogo con las partes interesadas puede ayudar a potenciar la capacidad de innovación de la empresa. Establecer nuevas relaciones con distintas partes interesadas permite a las empresas: 1) poseer el espectro más amplio posible de perspectivas presentes y futuras del mundo, 2) obtener información y conocimiento relacionados con oportunidades relevantes, 3) establecer las colaboraciones que resultan esenciales para hacer realidad estas oportunidades, y 4) obtener la credibilidad necesaria para que sus innovaciones puedan merecer la aprobación de la sociedad. Asimismo, la implicación con las partes interesadas a través de las actividades de diálogo potencia y fortalece la credibilidad y la reputación de la empresa. De este modo, uno de los primeros beneficios que reporta la implicación con las partes interesadas es la reputación. Por supuesto, para construir una reputación sólida, el resultado del diálogo debe incorporarse a la estrategia de la empresa para poder traducir los intereses y deseos de las partes interesadas en acciones concretas. Como podemos ver, no se trata de una actividad mecánica (comunicación) sino de una actividad estratégica (diálogo). Estas capacidades y activos intangibles tienen un carácter estratégico porque permiten a la empresa

diferenciarse de sus competidores y construir ventajas competitivas sostenibles. En última instancia, estos activos y capacidades estratégicas están relacionados positivamente con el proceso de creación de valor y el éxito a largo plazo de la empresa.

Resumiendo, para poder avanzar hacia la sostenibilidad y obtener ventajas competitivas sostenibles, la empresa debe considerar el diálogo con las partes interesadas una prioridad clave de su gestión. En este capítulo veremos el modo en que los líderes sectoriales del IDJS gestionan este tema emergente y los beneficios que se pueden derivar de este proceso. En primer lugar, identificaremos y analizaremos los grupos que más influyen en las decisiones de la empresa. En segundo lugar, exploraremos los distintos mecanismos y procesos de interacción con las partes interesadas utilizados más comúnmente por los líderes sectoriales del IDJS. Por último, observaremos cómo estas actividades influyen positivamente en el desarrollo de una capacidad valiosa y esencial: la capacidad de innovación.

#### **4.1. Partes interesadas: ¿quiénes son?**

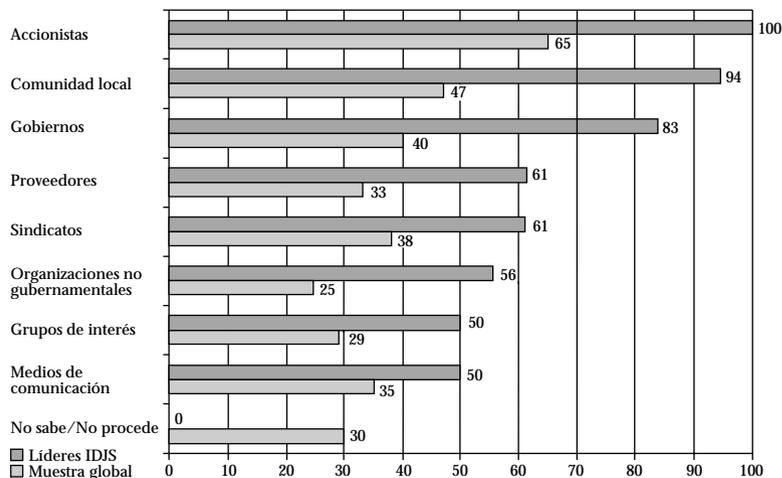
Desde el libro seminal de Freeman (1984), las partes interesadas generalmente se describen como individuos, comunidades u organizaciones que influyen en las operaciones de una empresa o se encuentran influidas por dichas operaciones. Aunque existen varias clasificaciones de partes interesadas, al igual que en los capítulos anteriores, utilizaremos la propuesta del *Código de Gobierno para la Empresa Sostenible*. Como vimos en el esquema 1.1, las partes interesadas más comunes a la mayoría de las empresas son los accionistas e inversores, la Administración Pública, los clientes, las comunidades locales, los países y las sociedades, los creadores de opinión, los empleados, las instituciones financieras, los proveedores y subcontratistas, y los socios estratégicos. En función del carácter de estas relaciones y sin que lo que sigue pretenda constituir una valoración de la importancia relativa de cada parte interesada, podemos clasificarlas en tres grupos o niveles principales: consustancial, contractual y contextual. Las partes interesadas consustanciales son esenciales para la propia existencia de la empresa. Las partes interesadas contractuales tienen algún tipo de contrato formal con la empresa. Por

último, las partes interesadas contextuales desempeñan un papel fundamental en la obtención de la credibilidad que necesita la empresa y, en última instancia, en la aceptación de su actividad

Otros autores han propuesto clasificaciones distintas. Por ejemplo, Waddock, Bodwell y Graves (2002) desarrollaron un marco para la Gestión Total de la Responsabilidad cuya finalidad es ayudar a integrar y gestionar todos los intereses y exigencias de las partes interesadas. En este marco, las partes interesadas se clasificaron en tres grupos: partes interesadas primarias (propietarios, empleados, clientes y proveedores), partes interesadas secundarias (ONG, comunidades y gobiernos) y presión social e institucional (estándares globales, mejores prácticas, etc.).

Una pregunta importante a plantear es la siguiente: «¿Hasta qué punto influyen realmente estas partes interesadas en las decisiones de la empresa?» En el gráfico 4.1, podemos ver los grupos considerados más importantes por los líderes sectoriales del IDJS y las empresas corrientes.

**GRÁFICO 4.1: Grupos de partes interesadas**<sup>26</sup>  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

<sup>26</sup> Faltan en estos resultados el grupo de *clientes*. Sin embargo, nuestro análisis de los líderes sectoriales del IDJS evidencia que el 100% de estas empresas reconoce que los clientes constituyen un grupo relevante. Podemos suponer que este porcentaje también se aproximaría al 100% para las empresas corrientes.

La primera interpretación que podemos hacer a partir de los resultados mostrados en el gráfico es que los líderes sectoriales del IDJS están claramente más «orientados a las partes interesadas» que las empresas corrientes. En todos los casos, al menos el 50% de los líderes sectoriales del IDJS considera que los distintos grupos de partes interesadas son importantes para su negocio. Para las empresas corrientes, en cambio, este porcentaje sólo se supera en el caso de los accionistas. Estos resultados confirman que la empresa tradicional todavía concibe al accionista como la principal parte interesada y considera a los otros grupos menos relevantes.

Los accionistas son considerados la parte interesada más importante por ambos grupos, concretamente por el 100% de los líderes sectoriales del IDJS y el 65% de las empresas corrientes. Sin embargo, los líderes sectoriales del IDJS también otorgan casi la misma importancia a otras partes interesadas, como las comunidades locales, con un 94%, y los gobiernos, con un 83%. En el caso de las empresas corrientes, estos porcentajes se reducen a la mitad. Los proveedores y los sindicatos también obtienen un resultado notable en el caso de los líderes sectoriales del IDJS, ya que el 61% de estas empresas reconoce que constituyen un grupo relevante. Por último, las ONG, los grupos de interés y los medios de comunicación son los grupos menos involucrados por las empresas en sus actividades de diálogo con las partes interesadas. A pesar de ello, la mitad de los líderes sectoriales del IDJS ya incluye regularmente a estos grupos en sus actividades de diálogo.

En definitiva, hemos observado que los accionistas ya no son la *única* parte interesada para la empresa sostenible. Todo lo contrario: las comunidades locales, los gobiernos, los empleados, los proveedores, las ONG y los clientes también son partes interesadas clave que participan regularmente en distintos tipos de diálogo con la empresa. Por otra parte, hemos visto que los líderes sectoriales del IDJS están mucho más orientados a las partes interesadas que las empresas corrientes. Estas últimas siguen estando orientadas básicamente a los accionistas.

## **4.2. Mecanismos de diálogo con las partes interesadas**

Los mecanismos de diálogo son aquellas actividades que permiten a la empresa interactuar con sus partes interesadas. De nuestra investigación se desprende que el diálogo con las partes interesadas es

una práctica común entre los líderes sectoriales del IDJS. Mecanismos como paneles de partes interesadas, reuniones con las comunidades locales, foros de empleados o proveedores, herramientas de comunicación por Internet e Intranet constituyen algunos de los distintos sistemas utilizados para establecer relaciones con las partes interesadas. Después de haber revisado los distintos tipos de actividades de diálogo con las partes interesadas, los hemos agrupado en las categorías siguientes <sup>27</sup>:

- Identificación, priorización y realización de un mapa de las partes interesadas clave con vistas a su integración en la estrategia.
- Creación de mecanismos para canalizar las opiniones de las partes interesadas hacia el Consejo de Administración y la alta dirección de la empresa.
- Reuniones y sesiones informativas regulares en forma de diálogo con las partes interesadas.
- Equipos de proyecto y colaboraciones.

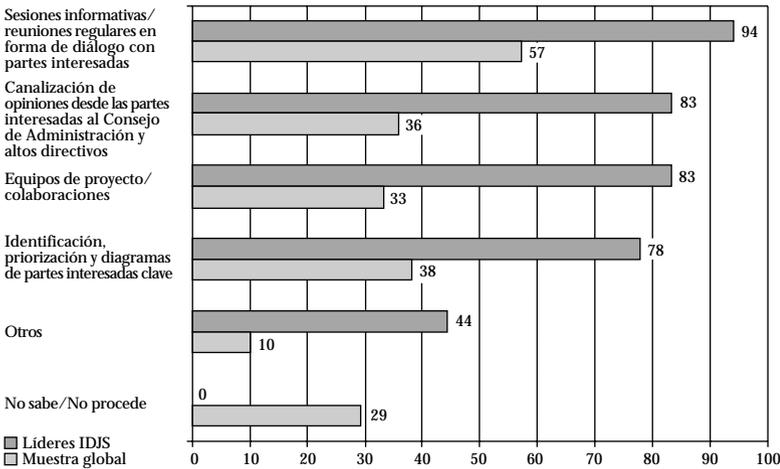
Según el gráfico 4.2, los cuatro mecanismos están bastante extendidos entre los líderes sectoriales del IDJS. La convocatoria de reuniones regulares (por ejemplo, paneles de partes interesadas) es una práctica casi universal, ya que el 94% de las empresas indica que constituye un procedimiento regular para interactuar con las partes interesadas. Del mismo modo, aproximadamente el 80% de los líderes sectoriales del IDJS utilizan los otros tres mecanismos mencionados arriba para interactuar con las partes interesadas.

Por otra parte, el gráfico 4.2 muestra que la mayoría de las empresas corrientes todavía no ha interiorizado la importancia de la gestión de las partes interesadas. Sólo las *reuniones y sesiones informativas* es una práctica más o menos extendida, ya que el 57% de las empresas lo utiliza como práctica regular. Sólo un tercio de las empresas se plantea utilizar los otros tres mecanismos, que, de hecho, exigen un mayor grado de compromiso por parte de la alta direc-

---

<sup>27</sup> No se incluyen aquí los mecanismos internos de diálogo con los empleados, ya que se abordarán en el capítulo siguiente al explicar los sistemas de gestión de recursos humanos.

**GRÁFICO 4.2: Procesos de interacción con las partes interesadas**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

ción, como prácticas formales para interactuar con las partes interesadas. Estos resultados muestran que la mayoría de las empresas tienen un amplio potencial de mejora en este ámbito.

En los apartados siguientes revisaremos estos cuatro mecanismos y utilizaremos ejemplos extraídos de las mejores prácticas de las empresas líderes del IDJS para ilustrar el uso pionero de estas herramientas. En la medida de lo posible, los ejemplos ofrecidos intentan destacar las actividades de diálogo que abordan temas de sostenibilidad. De este modo, podemos ver cómo los líderes sectoriales del IDJS están creando redes internas y externas relacionadas con la sostenibilidad.

#### 4.2.1. Identificar y priorizar las partes interesadas clave

Las organizaciones que se planteen una estrategia de sostenibilidad deben contestar la pregunta *¿Ante quiénes somos responsables?* La respuesta más frecuente es *ante las partes interesadas*, lo que significa que para gestionar una estrategia de sostenibilidad es fundamental identificar las partes interesadas. Lo confirman los resultados del gráfico 4.2, que muestran que el 78% de los líderes sectoriales del IDJS ha desarrollado procesos para identificar y priorizar a las partes interesadas. Analizamos el modo de desarrollar estos procesos y obser-

vamos que la identificación y priorización de las partes interesadas consiste en un proceso principal: la realización de un mapa de las partes interesadas.

#### 4.2.1.1. Realización de un mapa de las partes interesadas

La *realización de un mapa de las partes interesadas* ayuda a definir quién es realmente importante para las corporaciones, unidades de negocio y proyectos al evaluar la naturaleza de las relaciones con las partes interesadas y priorizarlas. Al mismo tiempo, la realización de un mapa de las partes interesadas ayuda a recoger de forma estructurada toda la información existente y los resultados de las relaciones con las partes interesadas. Una forma de realizar el mapa de las partes interesadas es mediante una matriz de intereses/influencias<sup>28</sup> (véase el cuadro 4.2). Shell utiliza esta matriz para identificar distintos tipos de partes interesadas basándose en el interés de las partes interesadas por las actividades de la empresa y en su poder para influir en ellas. En función de la posición de la parte interesada en estos dos ejes, Shell decide el tipo de relación más apropiada.

**CUADRO 4.2: La matriz de intereses e influencias de Shell utilizada para realizar el mapa de las partes interesadas**

INTERÉS  <i>Alto</i>	<b>Gestionar expectativas</b> <i>(Sujetos)</i>	<b>Alinear objetivos</b> <i>(Jugadores)</i>
	<b>Informar sobre temas generales</b> <i>(Masas)</i>	<b>Educar e influir</b> <i>(Árbitros)</i>
<i>Bajo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
PODER DE INFLUENCIA		

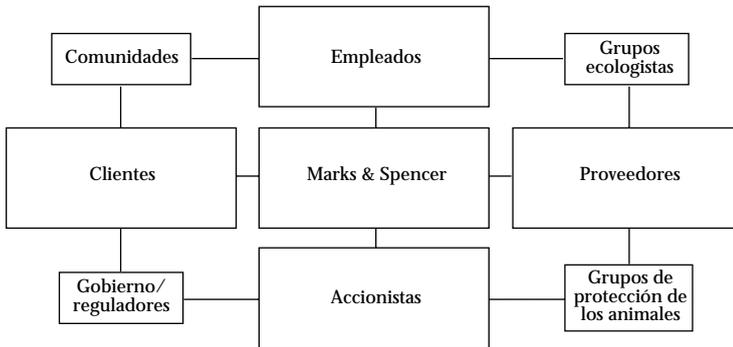
Las aspiraciones y preocupaciones de las partes interesadas pueden variar y, a veces, pueden surgir conflictos potenciales. Por este motivo, la realización del mapa de las partes interesadas puede ser

<sup>28</sup> Este ejemplo se utiliza simplemente para ilustrar un mecanismo para clasificar y priorizar las partes interesadas. No pretendemos valorar ni la idoneidad de estos criterios de clasificación ni las decisiones de gestión que se deriven de los mismos.

una herramienta útil para decidir si es oportuno llevar a cabo distintas acciones para las distintas partes interesadas.

Marks & Spencer (M&S) también ha realizado un mapa de sus partes interesadas para identificarlas y comprender sus expectativas. Como resultado de este proceso, M&S identificó las siguientes partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, accionistas, comunidades, grupos medioambientales, gobierno/reguladores y grupos de defensa de los animales (véase el esquema 4.1).

**ESQUEMA 4.1: Mapa de partes interesadas de Marks & Spencer**



Por último, vale la pena mencionar que algunas empresas han reconocido explícitamente en sus códigos de conducta o principios corporativos quiénes son sus partes interesadas y cuáles son sus responsabilidades específicas con cada una de ellas.

#### **4.2.2. Canalización de opiniones desde las partes interesadas hacia el Consejo de Administración y los miembros de la alta dirección**

Involucrar a las partes interesadas en la toma de decisiones nos ayuda a aprender de otros y tener en cuenta sus necesidades y preocupaciones, lo que contribuye a la toma de decisiones más correctas <sup>29</sup>.

Como hemos indicado anteriormente, el diálogo con las partes interesadas es una actividad estratégica que precisa la participación

---

<sup>29</sup> Declaración de Shell.

directa de los dirigentes de la organización. Por ello, los máximos órganos de gobierno y dirección deben participar directamente en las actividades de diálogo con las partes interesadas y promover mecanismos para retroalimentar otras actividades de diálogo desarrolladas en la organización. Un notable 83% de los líderes sectoriales del IDIS ha puesto en marcha diversos mecanismos que les permiten integrar en sus estrategias los distintos puntos de vista expresados por las partes interesadas.

La implicación con las partes interesadas a través de actividades de diálogo es una respuesta natural para potenciar y fortalecer la credibilidad y reputación de la empresa. Así, uno de los primeros beneficios que reporta la implicación con las partes interesadas es la reputación. Sin embargo, si el resultado de los diálogos es tenido en cuenta como norma por la dirección ejecutiva, también pueden constituir un recurso valioso que permite a la empresa identificar problemas y tendencias emergentes. Por último, si estos conocimientos se traducen en acciones y estrategias, la capacidad de la empresa para desarrollar estrategias únicas y valiosas será superior. Por ejemplo, Hart y Sharma (2002) han demostrado cómo el establecimiento de relaciones con las partes interesadas —y especialmente con las partes interesadas *poco familiares* situadas en la periferia— permite a la empresa desarrollar la capacidad que ellos denominan «imaginación competitiva». Esta opinión es ampliamente compartida por las empresas líderes del IDIS, como indica la declaración de Shell citada más arriba. A continuación, utilizando distintos ejemplos, revisamos *cómo la estrategia puede ser influida y fortalecida por los distintos puntos de vista expresados por las partes interesadas*.

Uno de los mecanismos más comunes utilizados para canalizar opiniones desde las partes interesadas hacia el Consejo de Administración es el establecimiento de comités estratégicos de partes interesadas o consejos consultivos. Como vimos en el capítulo 2 (2.5.4), casi el 40% de los líderes del IDIS ha creado un consejo consultivo externo compuesto por personas de renombre capacitadas para asesorar en las políticas de RC de la empresa desde distintos puntos de vista. Es probablemente el ejemplo más evidente de cómo se conforma la estrategia con la aportación de las observaciones de las partes interesadas. Sin embargo, el producto de otras actividades de diálogo e interacción con las partes interesadas puede servir igualmente

para fortalecer la estrategia de la empresa si existen sistemas de gestión que aseguren que la información y el conocimiento obtenidos fluyen correctamente hacia los niveles de decisión de la empresa.

La experiencia de BT es un buen ejemplo de ello. BT ha creado distintos paneles y comités de partes interesadas. Por ejemplo, el Panel Europeo de Partes Interesadas ayuda a mantener y desarrollar la política social de BT en toda Europa. Otros paneles y comités están más enfocados a temas concretos, como el panel de relaciones con el consumidor o el comité consultivo sobre telecomunicaciones. Sea cual sea el panel o comité utilizado, todo lo que aportan estos grupos de partes interesadas es revisado por el Grupo Rector de Responsabilidad Social Corporativa (GRRSC), organismo responsable de la formulación de la estrategia para todos los programas sociales y medioambientales del grupo BT y que tiene una vía de comunicación directa con el Consejo de Administración. El GRRSC se compone de directivos de RSC propuestos por las líneas de negocio de BT y cuatro funciones de apoyo (Recursos Humanos, Gobierno Corporativo, Comunicaciones y Aprovisionamiento). Además, el presidente del GRRSC es miembro del Consejo de Dirección, el máximo órgano ejecutivo de BT.

Shell sigue un enfoque similar. A nivel del grupo, Shell adopta un enfoque basado en los temas que considera prioritarios y recurre al conocimiento y experiencia de partes interesadas especializadas (por ejemplo, Transparencia Internacional) para desarrollar políticas o estándares. Por otra parte, Shell ha diseñado una red de gestión de prioridades cuya finalidad es ayudar a la empresa a identificar áreas críticas y las partes interesadas clave relacionadas con las mismas. A nivel local, 82 países ya aplican algún procedimiento para interactuar con las partes interesadas (por ejemplo, a través de paneles de partes interesadas). Además, Shell sigue las pautas del Banco Mundial en sus proyectos nuevos. Los estándares del Banco Mundial exigen la participación de partes interesadas. Varias oficinas locales o filiales, como Shell Canadá y Shell Filipinas, han establecido paneles de partes interesadas, mientras en otras oficinas, filiales o ubicaciones, se organizan reuniones regulares con las mismas. Shell Canadá, por ejemplo, ha creado un panel de expertos medioambientales y comunitarios independientes para ayudar a la empresa a elaborar y aplicar planes para controlar sus emisiones de ga-

ses de efecto invernadero. El panel ha ayudado a fijar la nueva meta del Proyecto de las Areniscas Petrolíferas de Athabasca de reducir un 6% antes de 2010 las emisiones de gases de efecto invernadero respecto a las emisiones que produciría una cantidad equivalente de petróleo importado. Sus miembros supervisan los progresos hacia la consecución de esta meta y también examinan los efectos sociales y medioambientales del proyecto para asegurar un desarrollo sostenible bien integrado. En 2001, el panel colaboró en la elaboración de la estrategia de Shell Canadá ante el Cambio Climático, que ahora ha sido aprobada por el Consejo de Administración de Shell Canadá. Shell Canadá está liderando el cumplimiento de los compromisos del grupo en materia de reducciones de gases con efecto invernadero y está implicándose activamente en el tema del cambio climático.

La información y el aprendizaje que aporta el diálogo con las partes interesadas no sólo afectan a las estrategias empresariales a nivel de unidad de negocio sino también a nivel corporativo. Es el caso de DuPont, por ejemplo, que está cambiando hacia nuevos negocios después de un largo proceso de interacción con sus partes interesadas. Sobre este tema, DuPont afirma:

A medida que organizamos y ampliamos nuestros esfuerzos por trabajar con partes interesadas externas con distintos puntos de vista y diferentes ámbitos de competencia y perspectivas regionales, encontramos al menos tres áreas de crecimiento relevantes para nosotros: clima y energía, alimentación y nutrición, y salud y seguridad. Las tres buscan soluciones para problemas globales importantes y las tres exigen una colaboración sin precedentes entre el sector privado y el público.

Debido a que una de las áreas de crecimiento de DuPont —alimentación y nutrición— precisa el desarrollo de productos biotecnológicos, la empresa ha constituido un Panel Consultivo de Biotecnología independiente para orientar las acciones de la empresa en el desarrollo, estudio y comercialización de nuevos productos biotecnológicos.

Recientemente, algunas empresas han empezado a formalizar el diálogo con las partes interesadas como medio de fortalecer la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Por ejemplo, aunque Dofasco

mantiene un diálogo con las partes interesadas desde hace varios años, las aportaciones más significativas en términos de formulación de la estrategia hasta la fecha las han hecho los clientes. Dofasco tiene una estrategia altamente orientada hacia el cliente llamada *Soluciones en Acero*. Más recientemente, Dofasco ha formado un Equipo de Estrategia para el Desarrollo Sostenible para examinar los motores globales a largo plazo del desarrollo sostenible. Este proceso de desarrollo de la estrategia también recogerá las aportaciones de un espectro más amplio de partes interesadas externas.

Por último, hay que destacar el papel clave que pueden desempeñar los accionistas y los inversores institucionales para potenciar estrategias de sostenibilidad. Por ejemplo, Swiss Re, para satisfacer las exigencias del mercado y de sus accionistas, ha establecido dos objetivos claros: 1) fomentar un incremento progresivo del volumen de acciones de Swiss Re en manos de fondos de Inversión Socialmente Responsables (ISR), y 2) fomentar un crecimiento progresivo de la presencia en fondos de pensiones que hayan adoptado políticas positivas respecto a la ISR. Según las investigaciones de Swiss Re, en diciembre de 2001 aproximadamente el 2% de las acciones de Swiss Re estaba en manos de fondos de inversores institucionales caracterizados por una orientación ecológica o social.

A través de estos ejemplos, hemos visto que el diálogo con las partes interesadas se utiliza de forma creciente para reforzar las estrategias empresariales. Por lo tanto, involucrar a las partes interesadas no sólo brinda a las empresas la oportunidad de adquirir una reputación sólida sino también lograr otros beneficios importantes, como conocer mejor las necesidades de sus clientes y de la sociedad en general, identificar oportunidades de negocio, mejorar sus procesos operativos y desarrollar productos nuevos.

#### **4.2.3. Reuniones y sesiones informativas regulares en forma de diálogo con las partes interesadas**

Nuestros resultados indican que para la mayoría de las empresas, concretamente, el 94% de los líderes sectoriales del IDJS, las reuniones y sesiones informativas regulares forman parte de su estrategia de implicación con las partes interesadas. Estas actividades pueden tomar diversas formas pero todas comparten un objetivo común: fomentar el diálogo y potenciar la transparencia.

Uno de los mecanismos más extendidos de implicación con las partes interesadas es mediante la creación de paneles de partes interesadas. Algunos paneles pueden configurarse para atender las necesidades específicas de una parte interesada (por ejemplo, comunidades locales), mientras otros pueden reunir distintos grupos de partes interesadas para hablar de un tema concreto desde distintos puntos de vista. Dada la importancia de los paneles de partes interesadas, los estudiaremos en mayor detalle en las páginas que siguen. Posteriormente, examinaremos otros sistemas y actividades utilizados para promover el diálogo con las partes interesadas.

#### 4.2.3.1. Paneles de partes interesadas

La creación de paneles para consultar las opiniones e intereses de las partes interesadas es una herramienta interesante que se encuentra bastante extendida entre las empresas líderes del IDIS. Algunos paneles pueden ser *específicos de partes interesadas* (por ejemplo, panel de clientes, paneles comunitarios), mientras otros son *paneles de múltiples partes interesadas* en los cuales están representados distintos grupos. Otra característica de los paneles se refiere a su intención. Los paneles pueden ser herramientas informativas para debatir los proyectos y políticas de la empresa con distintas partes interesadas, pero, como vimos en el apartado anterior, también pueden ser mecanismos para completar la estrategia de la empresa. En ese caso, los primeros suelen tener un carácter local mientras que los segundos suelen tener una orientación global.

**CUADRO 4.3: Paneles de partes interesadas**

Características de paneles de partes interesadas	
Partes interesadas específicas	Partes interesadas múltiples
Carácter informativo	Carácter estratégico
Orientación local	Orientación global

— Partes interesadas específicas *versus* partes interesadas múltiples  
 Los paneles de clientes y usuarios se usan extensamente para recabar opiniones respecto a exigencias y especificaciones relativas a los distintos productos. Por ejemplo, BT mantiene una serie de pa-

neles de comunicación con el consumidor en distintos puntos del Reino Unido. Estos paneles consisten en grupos de 12-15 consumidores con distintas necesidades, intereses, edades y culturas, y con una amplia experiencia en el uso de la tecnología de comunicación, así como distintas necesidades. Las opiniones aportadas por los miembros de los paneles dan información valiosa sobre las actitudes de los consumidores y se incorporan al proceso de elaboración de políticas de BT.

Los paneles comunitarios también son bastante comunes y han demostrado ser un medio muy eficaz para aumentar la transparencia y potenciar la reputación de la empresa. Intel se reúne regularmente con grupos locales cercanos a sus plantas de producción para tratar de programas comunitarios o medioambientales. Esta práctica fue formalizada a mediados de los años noventa con la introducción de los Paneles Consultivos Comunitarios. En 1997, Intel llevó a cabo la primera «Encuesta de percepción de la comunidad» para calibrar las opiniones de las partes interesadas respecto a la responsabilidad social, entorno laboral y entorno económico de Intel. Los resultados de la encuesta se comparten con el equipo de alta dirección de cada planta. Actualmente, esta encuesta es una herramienta de planificación formal que se utiliza para gestionar y mantener una relación sólida con sus partes interesadas. En el caso de DuPont, con la introducción del programa «Compromiso de Progreso» (Responsible Care), un código de conducta para el sector químico desarrollado por la organización empresarial Canadian Chemical Manufacturer's Association, la atención dedicada a la interacción entre las plantas de DuPont y sus comunidades locales ha aumentado espectacularmente, hasta tal punto que la empresa tiene en funcionamiento un panel consultivo comunitario o proceso de interacción en casi todas las plantas que tiene distribuidas por el mundo.

También se han establecido paneles similares con metas específicas con otras partes interesadas, como empleados, proveedores o empresas del mismo sector. Sin embargo, también existen paneles compuestos por partes interesadas múltiples que pueden ofrecer una perspectiva diversa y valiosa en temas de RC. BT formó el Panel Europeo de Partes Interesadas para reunir a una diversidad de profesionales del mundo académico, empresarial y especialistas en RC de toda Europa para ayudar a mantener y desarrollar la estrategia de BT en

Europa en materia de política social. El panel, con 14 miembros (3 de BT y 11 miembros externos), se reúne dos veces al año para compartir conocimientos y opiniones sobre las tendencias que se estén manifestando en la sociedad, con la finalidad de ayudar a BT a reflejar mejor estas expectativas en sus políticas. Otro buen ejemplo es el de Unilever, el cual, en el marco de las iniciativas de sostenibilidad ya mencionadas, ha formado un Consejo Consultivo de Agricultura Sostenible compuesto por 11 expertos independientes para hacer un seguimiento de los progresos de Unilever en este terreno. Sus miembros proceden de ONG, institutos de investigación y organizaciones comunitarias, además de incluir a expertos en agricultura.

— Carácter informativo *versus* carácter estratégico

Como se deduce de los ejemplos anteriores, algunos paneles tienen un carácter informativo mientras otros influyen mucho más en la estrategia de la empresa. Nuevamente en el caso de DuPont, los Paneles Consultivos Comunitarios aseguran una comunicación eficaz de información sobre peligros y riesgos desde las plantas de la empresa a los miembros de la comunidad. En efecto, la principal finalidad de estos paneles es dialogar con las comunidades e informarles de las actividades y riesgos de la empresa. En 2001, coincidiendo con el anuncio de sus objetivos de Crecimiento Sostenible para 2010, la empresa formó el DuPont Canada Advisory CounSel —escrito con una «S» mayúscula para recalcar el carácter consultivo del proceso—. Compuesto por partes interesadas externas, incluye a organizaciones de la sociedad civil, grupos de intereses especiales, académicos, la Administración y otros integrantes de su cadena de valor. Entre los objetivos del CounSel se incluyen los siguientes: crear conocimiento sobre problemas complejos relacionados con la sostenibilidad; inspirar la innovación; y ayudar a mejorar los resultados y los progresos en los Objetivos de Crecimiento Sostenible de DuPont para 2010. Este consejo externo asesora directamente a la dirección ejecutiva de DuPont en Canadá sobre la mejor forma de mejorar su estrategia de sostenibilidad.

— Orientación local *versus* orientación global

La mayoría de los paneles de partes interesadas son locales porque tratan temas específicos. Los paneles consultivos comunitarios

constituyen el ejemplo más claro pero los paneles de consumidores, empleados y proveedores también tienden a tener una orientación eminentemente local. También observamos que los paneles comunitarios pueden recibir el apoyo de actividades voluntarias. La mayoría de las empresas animan a sus empleados a participar activamente en su comunidad local. Un resultado interesante de las actividades voluntarias es la mejora de las habilidades relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Como dice Severn Trent: «Estas iniciativas brindan a nuestros empleados la oportunidad de adquirir numerosas y variadas habilidades que luego redundarán en beneficio de su actividad profesional». Según la autoevaluación efectuada por los empleados voluntarios, las habilidades de comunicación mejoraron un 75%, el trabajo en equipo un 87%, la gestión del tiempo un 25%, la toma de decisiones un 50% y la autoconfianza un 12%.

En cambio, otros paneles tienen una orientación más global. Por ejemplo, los paneles consultivos ya citados tienen una orientación global porque asesoran al Consejo de Administración directamente sobre tendencias tecnológicas, temas que preocupan a la sociedad civil, aspectos medioambientales u otros temas que afectan a la empresa en su conjunto.

Como ejemplo, Westpac Banking ha formado recientemente un consejo de partes interesadas, presidido por el Consejero Delegado, que funciona como órgano consultivo externo. Este consejo se utiliza para formalizar las relaciones existentes que se hayan ido desarrollando con representantes de partes interesadas clave. Su finalidad es subrayar el compromiso de Westpac con la continuidad a largo plazo de las relaciones y el valor que éstas tienen para la empresa. Por lo tanto, el consejo canaliza la opinión de las partes interesadas sobre las políticas y la orientación estratégica de Westpac e identifica problemas en una fase precoz para poder tomar medidas correctivas. Para las partes interesadas, el consejo supone una importante oportunidad de estar en contacto con los máximos responsables de Westpac y con sus decisiones.

De modo similar, las empresas que se dedican a actividades de biotecnología (por ejemplo, Novozymes y DuPont) han respondido a las preocupaciones de la sociedad respecto a los potenciales peligros y riesgos de esta tecnología con la creación de paneles o comi-

tés consultivos para abordar específicamente estos temas. Chad Holliday, presidente y Consejero Delegado de DuPont, anunció la creación del Panel Consultivo de Biotecnología afirmando que «este panel independiente y prestigioso guiará nuestras acciones, nos ayudará a tomar posición en temas importantes, y nos orientará y valorará, bajo un prisma crítico, en el desarrollo, prueba y comercialización de nuevos productos biotecnológicos.»

Como podemos ver, estos paneles, aparte de su orientación global, también tienen una fuerte influencia sobre la estrategia de la empresa e implican un profundo compromiso desde la alta dirección de fomentar el diálogo con las partes interesadas y potenciar la transparencia.

#### *4.2.3.2. Otras actividades para promover un diálogo regular con las partes interesadas*

Entre estas otras actividades, encontramos *jornadas de puertas abiertas* dirigidas a comunidades, proveedores u otros grupos interesados. Por ejemplo, Intel celebra *jornadas de proveedores* anuales durante las cuales se reúnen más de 700 proveedores para debatir sobre las expectativas de Intel. De modo similar, BT organiza foros de comercio ético con proveedores clave y otras empresas de su sector.

Otra práctica habitual incluye la celebración de reuniones y presentaciones regulares con inversores institucionales, los medios de comunicación, proveedores, ONG o científicos para debatir temas cruciales y llegar a un entendimiento común. Aspectos relacionados con la sostenibilidad están presentes frecuentemente en la agenda de los directivos y algunas empresas incluso publican en su página web las presentaciones realizadas por los expertos de la empresa.

Las empresas también están tomando medidas para promover una mayor conciencia del desarrollo sostenible y compartir mejores prácticas a través de seminarios, talleres o foros. Por ejemplo, Severn Trent organiza seminarios de liderazgo medioambiental para fomentar el diálogo entre empresas de primera línea y otras entidades interesadas en influir en la política pública a favor del desarrollo sostenible. A cada seminario sólo asisten personas invitadas y se organiza conforme a las Reglas de Chatham House. Las invitaciones se envían a altos directivos que ocupan puestos de alta responsabilidad en las áreas de asuntos gubernamentales, asuntos medioam-

bientales o algún puesto similar, así como a representantes de organizaciones no gubernamentales y otras personas que influyen o participan en la elaboración de políticas públicas. Cada acto es presidido por un consejero de Severn Trent. Después de cada seminario, Severn Trent redacta un breve resumen de los puntos y las sugerencias más importantes. A continuación, tras recibir la aprobación de los participantes, este resumen se publica y se envía a personas y entidades susceptibles de estar interesadas en el tema.

Swiss Re ha puesto en marcha una actividad notable. En noviembre de 2000, Swiss Re fundó el Centro de Diálogo Global, que proporciona un foro de debate sobre riesgos globales y facilita nuevas ideas sobre los mercados de riesgo futuros. El centro ofrece unas instalaciones únicas para fomentar el diálogo. Swiss Re aborda distintos temas sociales, políticos, económicos y medioambientales a través de una variedad de eventos y programas. Sus conferencias internacionales o regionales atraen a expertos en campos tan diversos como la gestión de riesgos y capitales, ecología y genética, estadística y economía, política y sociología. Todos ellos se reúnen en conferencias que estudian temas globales. El objetivo de estos actos es mejorar el conocimiento, crear comunidades de partes interesadas en torno a temas específicos y considerar potenciales soluciones empresariales. Asimismo, se tratan temas relacionados con servicios actuariales, reaseguros y servicios financieros en un sentido más amplio a través de reuniones de negocios auspiciadas por Swiss Re u organizadas por terceros para los clientes y colaboradores de la empresa. En resumen, como proclama la página web del Centro de Diálogo Global de Swiss Re: «Es un lugar para crear conocimiento. Es un lugar para debatir, para aprender, para conectar personas e ideas, para crear nuevos conceptos y cuestionar lo ortodoxo. Es un lugar para crear un nuevo diálogo.»

Volkswagen también ha dado pasos similares para promover el diálogo con las partes interesadas. Volkswagen es miembro fundador de Ecosense, un Foro para el Desarrollo Sostenible. Se trata de una iniciativa de algunas de las empresas y organizaciones más importantes de Alemania, que comparten una visión común sobre el concepto de sostenibilidad y su integración en sus estrategias empresariales. Sobre todo, el foro ha sido diseñado para ofrecer una plataforma de diálogo con las partes interesadas. Se dirige a un am-

plio espectro de empresas y redes empresariales, políticos y ONG, la comunidad científica y el público en general.

Aunque no puede clasificarse como una reunión regular en sentido estricto, Shell ha creado una herramienta interesante para facilitar el diálogo que vale la pena mencionar. Esta herramienta se llama Tell Shell y consiste en un servicio de correo tanto electrónico como postal prepagado, creado para fomentar el diálogo con Shell y que está abierto a todo el mundo. Se utiliza ampliamente para comentarios, consultas y debate. Miembros de la alta dirección leen y debaten los comentarios enviados, ya que constituyen un indicador importante del sentir general de la gente.

Por último, antes de concluir este apartado, quisiéramos mencionar otras actividades emprendidas por las empresas líderes del IDJS para informar a la sociedad de sus resultados y actividades. Todas las empresas informaron a las partes interesadas de sus esfuerzos y progresos a través de distintos materiales virtuales e impresos. Los más comunes son: informes anuales, informes de sostenibilidad, comunicados de prensa, publicaciones periódicas sobre temas especiales, y otros documentos disponibles en sus páginas web. Sin embargo, aunque estos informes y publicaciones son importantes, deben sustentarse en otras actividades de diálogo que permitan una comunicación bidireccional para obtener resultados valiosos de las actividades de relación con las partes interesadas.

#### **4.2.4. Colaboraciones y alianzas**

El establecimiento de colaboraciones con distintas partes interesadas es una práctica que sigue el 83% de las empresas líderes del IDJS. Estas colaboraciones persiguen múltiples objetivos, por lo que a continuación revisaremos los más comunes:

- Mejorar el rendimiento medioambiental y social de productos y procesos.
- Desarrollar nuevos productos sostenibles.
- Participar en el desarrollo de regulaciones sociales y medioambientales.
- Compartir y diseminar conocimientos sobre temas medioambientales, biotecnología o protección de derechos sociales.

- Mejorar las prácticas de responsabilidad corporativa y obtener el reconocimiento internacional.
- Potenciar la competitividad y eficiencia de la industria.

Entidades de investigación, inversores, proveedores, ONG, sindicatos, gobiernos, comunidades, competidores y otras empresas son todos ellos actores clave que desempeñan un papel importante a la hora de lograr estos objetivos. Como resultado de ello, las asociaciones o alianzas con distintas partes interesadas ayudan a la empresa no sólo a desarrollar productos nuevos y aumentar las ventas, sino también a lograr una amplia aprobación por parte de la sociedad y progresar hacia el desarrollo sostenible. A continuación, revisamos algunas formas de colaboración establecidas para facilitar el logro de este difícil objetivo.

Para diseñar y producir productos sostenibles, Unilever está potenciando la participación de proveedores, institutos de investigación, ONG y consumidores, sobre todo a través de las iniciativas de sostenibilidad de la empresa sobre agricultura, pesca y agua. El establecimiento de colaboraciones constituye un factor esencial para el éxito de estas iniciativas. Por ejemplo, en lo que se refiere a la iniciativa pesquera, la empresa está trabajando en colaboración con el Marine Stewardship Council (MSC) y la organización conservacionista World Wildlife Fund (WWF) para animar a sus proveedores a comprar su pescado a explotaciones pesqueras sostenibles, como las certificadas por el MSC. De modo similar, dentro del contexto de la iniciativa relativa al agua, Unilever elaboró la Iniciativa de Gestión de Captaciones Integradas Sostenibles de Agua (Sustainable Water Integrated Catchment Management Initiative [SWIM]). Este documento contiene un conjunto de principios SWIM para ayudar a las empresas de Unilever a formar colaboraciones para proteger los recursos hídricos. Los principios se basan en un enfoque integral de la gestión del agua que tenga en cuenta de forma equilibrada la demanda de agua y la protección del medio ambiente. Los principios fueron elaborados en colaboración con Forum for the Future, una organización británica que trabaja para la sostenibilidad, y otros.

Volkswagen ha establecido una colaboración con la Sociedad Alemana de Conservación de la Naturaleza, una de las organizacio-

nes ecologistas y conservacionistas mejor conocidas y más respetadas de Alemania, para llevar a cabo proyectos conjuntos destinados a apoyar el desarrollo sostenible. Ambas partes se comprometen a mantener un intercambio abierto de lo que a veces pueden ser opiniones y posturas opuestas, y a apoyar el desarrollo de soluciones innovadoras diseñadas especialmente para favorecer el medio ambiente.

Dofasco ha participado en el UltraLight Steel Auto Body Project con 35 de las primeras empresas siderúrgicas del mundo, presentes en 18 países. El objetivo compartido es poner a disposición de la industria automovilística una actualización segura, fiable y ligera de las carrocerías actuales de los automóviles. Dofasco también ha implantado un programa de Implicación Precoz del Proveedor que favorece que los clientes puedan trabajar estrechamente con empleados de Dofasco durante la fase de desarrollo del producto. Esta implicación en una fase inicial favorece el éxito de sus clientes. Estas relaciones constituyen una ventaja competitiva significativa para Dofasco y, gracias a ellas, continuó siendo rentable cuando casi todas las demás acerías norteamericanas perdían dinero durante la última recesión. Los clientes acuden a Dofasco por su reputación y credibilidad, pidiéndole que les ayude a lograr sus objetivos. En 2002, las ventas de Dofasco crecieron un 11%. Los productos de valor añadido aportaron el 85% de ese crecimiento, lo que subraya el éxito de las inversiones hechas por la empresa para añadir valor para sus clientes.

Para que un mayor porcentaje de sus ideas contribuyan a su capacidad de crear valor, DuPont está comercializando su base de conocimientos, creando para ello una alianza de investigación y desarrollo, con una duración de cinco años y valorada en 35 millones de dólares, con el Massachusetts Institute of Technology. La colaboración ayudará a la empresa a trazar un camino hacia la consecución de objetivos a largo plazo en nuevos materiales y biotecnología. La alianza fomenta la formación de equipos multidisciplinares con miembros procedentes de la comunidad científica, tecnológica y de ingeniería, así como de los ámbitos de la empresa, la dirección y la política. Los proyectos se centrarán en biomateriales y biotecnologías, incluyendo química fina, monómeros, biopolímeros y polímeros biomodificados.

Los convenios voluntarios constituyen mecanismos específicos para establecer colaboraciones con la Administración. Estos convenios son refrendados por la Administración y la empresa o representantes de una industria, y generalmente se basan en el principio de responsabilidad compartida. Por ejemplo, Dofasco fue la primera empresa en Canadá en firmar un Convenio de Gestión Medioambiental voluntario con Environment Canada y el Ministerio de Medio Ambiente de la Provincia de Ontario. El Convenio de Gestión Medioambiental contiene compromisos detallados respecto a la calidad del aire y del agua, el uso de la energía y la gestión de residuos, así como un compromiso con la comunidad. Este convenio supera las exigencias existentes e incluye el compromiso de la empresa de divulgar públicamente sus progresos hacia objetivos específicos.

La mayoría de las empresas han establecido colaboraciones con organizaciones o instituciones internacionales para ayudarles a estar seguros de que siguen las mejores prácticas en responsabilidad corporativa. Nuestra investigación encontró que algunos de los organismos con los que las multinacionales establecen convenios de colaboración con mayor frecuencia son el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Programa Medioambiental de las Naciones Unidas, el World Resources Institute, la Cámara de Comercio Internacional y CSR Europe. Un ejemplo claro lo constituye Volkswagen, que se ha asociado con el WBCSD en el proyecto *Movilidad Sostenible*. En este proyecto de tres años de duración, nueve líderes de los sectores de automoción y energía se han fijado el objetivo de desarrollar una visión global de la sostenibilidad medioambiental en el sector de la movilidad.

Como hemos visto en estos ejemplos, las colaboraciones pueden constituir una forma muy eficaz de desarrollar nuevos productos, servicios o tecnologías además de potenciar la eficiencia de la industria. En otras palabras, vemos que el diálogo con las partes interesadas —colaboraciones y otras formas de diálogo— puede actuar de motor para potenciar la capacidad de innovación de la empresa. Dada la importancia de este tema para el éxito a largo plazo de las empresas, concluimos este apartado con una exposición e ilustración de este extremo.

### **4.3. El diálogo con las partes interesadas como motor de la innovación**

A lo largo de este capítulo hemos señalado que gestionar los múltiples intereses de las partes interesadas de forma integradora y desarrollar relaciones positivas con ellas constituye una capacidad de especial importancia en el contexto del desarrollo sostenible. A su vez, esta *capacidad relacional* contribuye a construir y mejorar una capacidad igualmente importante para el éxito y el desarrollo sostenible de la empresa: la capacidad de innovación.

Hemos observado que uno de los beneficios que se pueden obtener a través del diálogo con las partes interesadas es la adquisición de información y conocimientos relativos a oportunidades de mercado, que pueden traducirse en productos, tecnologías o procesos de fabricación innovadores. En efecto, en un estudio realizado por Hart y Sharma (2003), estos autores afirman que establecer relaciones con partes interesadas hasta entonces consideradas de interés marginal puede tener efectos beneficiosos al generar modelos de negocio e innovaciones disruptivos. Además, las relaciones con las partes interesadas pueden aumentar las probabilidades de que innovaciones, directa o indirectamente derivadas de las mismas, acaben coincidiendo con las necesidades del mercado y de la sociedad y, por lo tanto, sean valoradas positivamente.

A este respecto, las colaboraciones con creadores de conocimiento (por ejemplo, universidades, institutos de investigación, etc.) y la transferencia de los conocimientos resultantes a los procesos de I+D e innovación de la empresa son fundamentales. Asimismo, hemos observado que los mecanismos más efectivos para crear capacidad de innovación son las colaboraciones y alianzas, los paneles de partes interesadas y las relaciones directas con algunas partes interesadas.

Como vimos en el apartado anterior, los convenios de colaboración con universidades e institutos de investigación para desarrollar productos nuevos o proyectos de I+D son bastante comunes. Por ejemplo, Intel dispone de una red de laboratorios universitarios con los que lleva a cabo proyectos conjuntos para desarrollar nuevos productos y tecnologías. Severn Trent también ha establecido alianzas y convenios con distintas universidades, la National Society of Clean Air, Bayer AG y otros para desarrollar proyectos de I+D.

De modo similar, la industria global del acero también está examinando la posibilidad de lograr reducciones significativas de las emisiones de CO<sub>2</sub> mediante la implantación de soluciones radicales en todo el ciclo de vida del acero. En el proyecto se incluyen temas como la energía y materias primas, la tecnología de transformación del acero y el secuestro de carbono. Dofasco está encabezando el esfuerzo canadiense por identificar institutos de investigación o redes de investigadores susceptibles de participar en este esfuerzo.

Las colaboraciones con otras empresas del mismo sector también son útiles para el desarrollo de proyectos conjuntos que precisan inversiones enormes en I+D, o la puesta en común de conocimientos. El proyecto Ultra Light Steel Auto Body (ULSAB) ya mencionado es un buen ejemplo. Los clientes del sector de automoción comunicaron la importancia del desarrollo de productos nuevos para poder fabricar automóviles con un acero más ligero que, al mismo tiempo, cumpliera las exigencias de resistencia, morfología y seguridad. La industria global del acero respondió a este reto con el proyecto ULSAB. Más de 30 empresas siderúrgicas en todo el mundo participaron en este proyecto de investigación liderado por Porsche Engineering. El resultado del proyecto ULSAB y proyectos posteriores ha sido el desarrollo de aceros nuevos, tubos hidroconformados y planchas soldadas con láser para reducir el peso del vehículo y cumplir todos los demás requisitos para su uso final. Dofasco ha sido uno de los líderes globales en presentar muchos de los nuevos productos de acero al segmento de automoción.

De modo similar, Volkswagen ha aunado esfuerzos con otros fabricantes de automóviles, proveedores, empresas de electrónica e informática, así como varias universidades y centros de investigación, para participar en el proyecto de investigación INVENT. En 2001, un consorcio del sector y el Ministerio de Educación e Investigación alemán lanzaron INVENT (en alemán las siglas de *circulación inteligente y tecnología amigable para el usuario*), una iniciativa de investigación que pretende aprovechar la *inteligencia* de los vehículos individuales para agilizar el flujo seguro de la circulación viaria del futuro. El objetivo es integrar *vehículos inteligentes* en una red circulatoria inteligente que proporciona información continuamente —tanto antes como durante el viaje— sobre todas las modalidades

de transporte utilizables y que también apoye estrategias autoorganizadoras de gestión y control del tráfico.

Las alianzas con clientes también constituyen una herramienta útil para conocer sus necesidades y desarrollar nuevos productos que tengan más valor para ellos. Por ejemplo, Novozymes otorga una importancia especial a la protección y desarrollo de su capital intelectual, que es definido como la capacidad de proteger las ganancias futuras y crear valor a largo plazo y que es representado por patentes y el conocimiento profundo de las necesidades del cliente. En este sentido, Novozymes se ha unido a muchos clientes importantes —idealmente en el marco de alianzas estratégicas— para analizar el modo en que su tecnología puede conducir al desarrollo de nuevos productos y procesos. Novozymes afirma que «para poder asegurar un flujo continuo de ideas y productos nuevos tenemos que conocer las necesidades de nuestros clientes». Por este motivo, Novozymes trabaja sistemáticamente para reunir conocimientos acerca de las necesidades de sus clientes y diseminar estos conocimientos por toda la empresa. El núcleo de esa labor lo constituye el sistema de gestión de relaciones con el cliente de Novozymes, que contiene datos de contacto, planes de clientes e informes de visitas. El sistema fue mejorado en 2002. Casi todos los empleados del departamento de Ventas y Marketing utilizan regularmente el sistema y la implantación del sistema en I+D ha aumentado significativamente el número de usuarios registrados.

Las relaciones directas con los proveedores también pueden ayudar a desarrollar productos sostenibles nuevos. Por ejemplo, una relación directa con proveedores importantes de materias primas y la participación conjunta en la Iniciativa de Comercio Ético (Ethical Trading Initiative) está ayudando a Marks & Spencer a encontrar materias primas nuevas y más sostenibles para productos de confección y alimentación de acuerdo con sus principios de aprovisionamiento global.

Los paneles de partes interesadas pueden influir en los esfuerzos de I+D, como ha afirmado BT, que asevera estar investigando las implicaciones para el cambio climático de la implantación de las redes de banda ancha en el Reino Unido, después de recibir una solicitud en este sentido por un panel de partes interesadas.

En las páginas anteriores, hemos presentado varios ejemplos de cómo distintos mecanismos de diálogo con las partes interesadas

pueden tener efectos beneficiosos sobre la capacidad de innovación de la empresa. Sin embargo, el establecimiento de relaciones con las partes interesadas debe apoyarse en sistemas efectivos de gestión y actividades de coordinación para diseminar eficazmente los resultados del diálogo, los conocimientos y las mejores prácticas por toda la organización. En el anexo de este capítulo, explicaremos cómo Westpac Banking está creando nuevos departamentos y funciones para gestionar formalmente el diálogo con las partes interesadas.

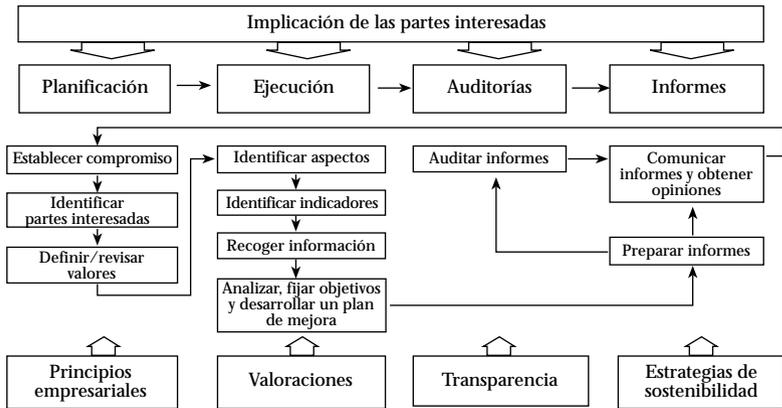
#### **4.4. Gestionar las relaciones con las partes interesadas: el caso de Westpac Banking**

Westpac mantiene un diálogo activo con sus partes interesadas, abarcando una amplia gama de grupos representativos que incluyen organizaciones no gubernamentales (ONG), sindicatos, grupos financieros y de defensa del consumidor, organismos gubernamentales y sectoriales, accionistas e inversores, y organizaciones internacionales de RC como UNEPFI y Global Reporting Initiative.

La implicación con las partes interesadas está totalmente descentralizada de modo que tanto la elección de las partes interesadas consultadas como la naturaleza de la interacción pueden variar en función de problemas y proyectos específicos y las unidades de negocio afectadas directamente por los mismos. Esto significa que la interacción con las partes interesadas se produce dónde y cuándo sea necesario y, por lo tanto, el conocimiento y el aprendizaje se manifiestan en el lugar y en el momento donde pueden ser más efectivos.

Westpac ha adaptado el marco de Gestión Total de la Responsabilidad (GTR) propuesto por Waddock, Bodwell y Graves (2002) para gestionar y equilibrar las distintas necesidades de sus partes interesadas. Como podemos observar en el esquema 4.2, la GTR en Westpac se basa en una interacción permanente con las partes interesadas en distintas fases de los proyectos de negocio. Se trata de un proceso reiterativo con mecanismos de retroalimentación que permite a Westpac desarrollar estrategias sostenibles, y demuestra la disposición de la empresa a contrastar y comunicar información verificable sobre su triple cuenta de resultados a las partes interesadas externas.

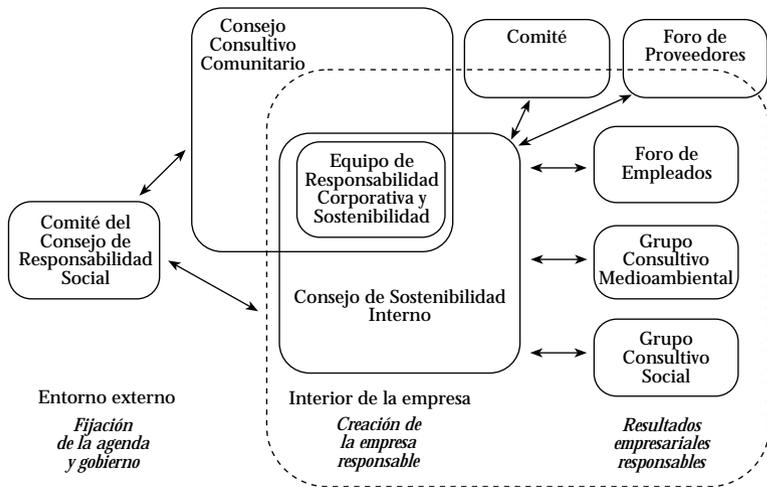
**ESQUEMA 4.2: Gestión Total de la Responsabilidad en Westpac**



Fuente: Westpac.

A un nivel superior, Westpac ha desarrollado estructuras transfuncionales fluidas y dinámicas para fomentar el diálogo continuo tanto dentro de la organización como con partes interesadas externas. El esquema 4.3 presenta estos grupos y el elevado grado de interacción que existe entre ellos.

**ESQUEMA 4.3: Marco de implicación con las partes interesadas en Westpac**



Fuente: Westpac.

Como podemos ver, el diálogo con las partes interesadas es una actividad fluida y permanente en todos los ámbitos de Westpac. En palabras de Tim Williams, Asesor de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad: «La característica común es que el diálogo con las partes interesadas es una actividad que traspasa los límites funcionales. Mis colegas y yo somos una prueba viva de ello. Nos vemos como teniendo un pie dentro de la organización y el otro fuera. Representamos intereses externos dentro de la empresa e intereses internos fuera de la empresa». Para comprender correctamente la función de estos grupos, una descripción breve de cada uno de ellos, se establece a continuación:

### **Comité de Responsabilidad Social del Consejo de Administración**

El Comité de Responsabilidad Social tiene el mismo estatus y los mismos procedimientos que los otros comités dependientes del Consejo de Administración de Westpac (Auditoría y Cumplimiento, Crédito y Riesgo del Mercado, Nombramientos y Remuneración). Este comité centraliza la tutela del Consejo de Administración de la responsabilidad y la sostenibilidad dentro de Westpac y decide la agenda de los programas de responsabilidad social.

El comité es presidido por un consejero no ejecutivo e incluye como miembros a otros tres consejeros y al Consejero Delegado de Westpac. Sin embargo, todos los consejeros están plenamente informados de los asuntos del comité y pueden asistir a todas sus reuniones. Además, se informa formalmente al Consejo de Administración en pleno de los asuntos del comité.

Algunos de los temas típicos incluidos en sus reuniones son los siguientes: gestión de la cadena de suministro sostenible, resultado de las evaluaciones y calificaciones externas, progresos frente a indicadores sociales y medioambientales, información sobre actividades de sostenibilidad dirigida a terceros, así como revisiones y deliberaciones sobre proyectos e iniciativas específicas.

Dependiendo del orden del día, se invita a las reuniones del comité a expertos externos en partes interesadas y desarrollo sostenible. El presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado son defensores acérrimos de la transparencia y el compromiso con las partes interesadas. Han hecho numerosas presentaciones dentro

y fuera de la empresa a todas las partes interesadas sobre la agenda de sostenibilidad de Westpac, que representa una estrategia empresarial fundamental.

Asimismo, el presidente del Consejo de Administración y el Consejero Delegado se reúnen con frecuencia con ONG para tratar proyectos o problemas específicos. Otros miembros del Consejo de Administración se reúnen con expertos e intermediarios en materia de sostenibilidad. Los miembros del Consejo de Administración participan con frecuencia en los comités de gobierno u otras iniciativas con múltiples partes interesadas. Además, todos los miembros del Consejo de Administración asisten a actos con clientes y empleados y representan a Westpac en otros actos de la comunidad.

### **Consejo Consultivo Comunitario**

El Consejo Consultivo Comunitario complementa el diálogo ad-hoc y sobre proyectos concretos con partes interesadas externas. El Consejo reúne a los responsables de estas organizaciones con el Consejero Delegado y ejecutivos clave. Facilita el contacto con la alta dirección y aporta opiniones y valoraciones a Westpac sobre sus políticas y orientación estratégica.

Aparte de esto, el consejo tiene el objetivo específico de explorar cómo pueden colaborar Westpac (como institución financiera de primera línea) y diversas partes interesadas procedentes de múltiples sectores en temas clave de sostenibilidad. El comité es presidido por el Consejero Delegado. Los miembros externos actuales son:

- Commonwealth Department of the Environment and Heritage
- The Environment Protection Authority (EPA) Victoria
- Reconciliation Australia
- Mission Australia
- National Seniors Association
- University of Technology Sydney School of Management
- Our Community
- The Smith Family
- The Wilderness Society
- Australian Council of Social Service
- ACTU (sindicato)

- Human Rights and Opportunity Commission
- Ayuntamiento de Melbourne
- FSU National Executive (sindicato)
- El Ejército de la Salvación
- Commonwealth Department of Family and Community Services
- NSW Department of Infrastructure Planning and Natural Resources
- Australian Conservation Foundation
- St James Ethics Centre
- Landcare Australia

Algunos de los problemas que actualmente está estudiando el comité son los siguientes:

- La clase desfavorecida emergente consecuencia del desempleo intergeneracional y de la dependencia de los servicios de bienestar.
- El envejecimiento de la población: la necesidad de cambiar actitudes respecto al empleo de trabajadores de edad avanzada, y la transferencia de la riqueza y otras tensiones intergeneracionales relacionadas.
- Discapacidad: sobre todo el acceso al empleo y la creciente incidencia de la discapacidad y las enfermedades crónicas a medida que envejece la población.
- Marginación de la población indígena, ilustrada de forma contundente por los veinte años menos de esperanza de vida de este colectivo en comparación con la población de origen europeo.
- Cambio climático y sostenibilidad ecológica.

### **Equipo de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad**

El equipo central de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad, encabezado por el director general del Grupo sobre Comunicaciones con las Partes Interesadas, actúa como consultor interno para la organización sobre desarrollo sostenible. Este equipo colabora estrechamente con asuntos gubernamentales y regulatorios, relaciones con los inversores, comunicaciones internas, y relaciones con los medios de comunicación.

El equipo es un punto central de contacto para ONG y otras partes interesadas especializadas. Otras funciones de los miembros son las siguientes: participación en reuniones del Comité de Responsabilidad Social del Consejo de Administración, el Consejo Consultivo Comunitario, y el Comité de Clientes; presidencia del Consejo de Sostenibilidad Interno; participación en el Foro de Proveedores, el Foro de Empleados, el Grupo Consultivo Medioambiental y el Grupo Consultivo Social.

### **Consejo de Sostenibilidad Interno**

Se trata de un grupo interno transfuncional e interdivisional que aporta liderazgo a toda la organización en la integración de la responsabilidad corporativa en las prácticas empresariales habituales. Reúne miembros de la alta dirección en distintos papeles, permitiéndoles influir activamente e impulsar la agenda de la empresa; por ejemplo, el desarrollo de productos teniendo en cuenta criterios de sostenibilidad o consolidación del sistema del cuadro de mando integral. El consejo es presidido por el director general de Grupo Comunicaciones con Partes Interesadas. Los miembros actuales son:

- Director General, Aprovisionamiento Estratégico (Compras)
- Responsable de Asesoramiento y Director General, Personas y Rendimiento
- Director General de Grupo, Productos y Procesos
- Asesor Jurídico y Responsable del Departamento Jurídico
- Director General, Experiencia del Cliente (Marketing)
- Director General, Desarrollo e Implantación de Estrategia
- Responsable de Grupo Comunicaciones Internas
- Responsable en el Servicio Asesor sobre Gobierno
- Director Asuntos Corporativos Nueva Zelanda
- Director General, Capital Especializado
- Director General en funciones, Riesgo del Grupo
- Responsable de la Política de Empleo y Comunicación
- Responsable Global Westpac Energía
- Director Nacional Banca Regional
- Estrategia de Grupo
- Director de Cumplimiento
- Director de Tecnología

- Otros grupos predominantemente internos reúnen a personas de la organización para centrarse en aspectos específicos de la práctica empresarial sostenible.

El *Comité de Clientes* examina los datos mensuales de gestión sobre quejas, estudia preocupaciones expresadas por los clientes, resuelve quejas específicas de clientes y tiene amplias atribuciones sobre los productos y servicios de Westpac. El comité tiene dos defensores externos independientes de clientes y ética respectivamente, uno de los cuales también preside el comité.

El *Foro de Proveedores* es un panel consultivo informal compuesto por los proveedores clave de Westpac, representando todos los bienes y servicios, junto con los profesionales de compras de Westpac. Recientemente, Westpac ha empezado a valorar a todos los proveedores nuevos, así como a los 100 proveedores actuales de mayor volumen de compra, en temas sociales, éticos y medioambientales como parte de un proyecto para construir una cadena de suministro sostenible. El enfoque de Westpac consiste en influir positivamente en el comportamiento de sus proveedores y el foro proporciona oportunidades para educar a los proveedores y llevar a cabo otras actividades, como el intercambio de mejores prácticas y la resolución de problemas.

El *Grupo Consultivo Medioambiental* es un grupo interno que coordina e impulsa las actividades relacionadas con el medio ambiente. Estas actividades incluyen: objetivos medioambientales, política de préstamos e inversiones, incluyendo préstamos e inversiones con un efecto medioambiental positivo, determinación del riesgo medioambiental de los préstamos e inversiones, así como el desarrollo de productos vinculados al medio ambiente.

El *Grupo Consultivo Social* ha de trabajar en paralelo con el grupo medioambiental existente. Se trata de otro grupo interno que coordina e impulsa las actividades relacionadas con problemas sociales. Las principales de dichas actividades son las siguientes: política de préstamos e inversiones, precio de los productos del banco, banca responsable, préstamos e inversiones con un elevado beneficio social, riesgo para la reputación en los préstamos e inversiones, y actividades de participación en la comunidad.

El *Foro de Empleados* es el último grupo interno y ha sido creado para coordinar e impulsar actividades centradas en los empleados.

Estas actividades son las siguientes: el Convenio de Desarrollo de la Empresa, la Ley sobre Discriminación de Discapacitados, consultas con los sindicatos, armonización de la vida profesional y familiar, diversidad e higiene y seguridad en el trabajo.

#### **4.5. Resumen**

El diálogo con las partes interesadas es la consecuencia más visible del cambio de valores y de la ampliación de horizontes que comporta la sostenibilidad. Del mismo modo que las empresas tradicionalmente han tenido que desarrollar relaciones con sus clientes y proveedores para comprender su entorno de negocio y tomar las mejores decisiones operativas, ahora tienen que alargar su lista de partes interesadas para poder progresar en un entorno más amplio, dinámico y complejo.

Las empresas líderes están implantando numerosos mecanismos para asegurar un diálogo fluido con sus partes interesadas. Reconocen que la interacción con las partes interesadas es probablemente la capacidad básica nueva cuyo desarrollo resulta más prioritario, ya que constituye un elemento clave en que se basan dos activos estratégicos: la reputación y la innovación. Como consecuencia de ello, esta actividad entra en el ámbito de responsabilidad del Consejo de Administración y de la alta dirección y ambos órganos deben participar en ella personalmente. Sin embargo, las empresas líderes todavía tienen la oportunidad de perfeccionar la gestión de esta capacidad en dos direcciones: mejorar la realización de mapas de las partes interesadas; y potenciar la influencia de éstas en sus procesos de I+D e innovación.



## 5. Sistemas y procedimientos de la empresa sostenible

EN capítulos anteriores hemos visto cómo debía adoptarse una visión de sostenibilidad a través de la implantación de una serie de cambios en los sistemas de gobierno, procesos de planificación y toma de decisiones, flujos de información y mecanismos de retroalimentación. También hemos visto cómo la participación de las partes interesadas en esos procesos puede enriquecer la nueva visión y potenciar la capacidad de la empresa para progresar hacia la sostenibilidad. Todos estos cambios permiten el afloramiento de pensamientos y conductas basados en la sostenibilidad. En efecto, después de revisar 26 organizaciones públicas y privadas que lideraban el cambio hacia la sostenibilidad, Doppelt (2003) observó que el cambio en los sistemas de gobierno es uno de los principales mecanismos que favorecen dicho comportamiento.

En cualquier caso, para que la empresa pueda avanzar hacia la sostenibilidad, este nuevo enfoque debe integrarse plenamente en la organización. En este sentido, Bob Doppelt observa que los sistemas y procedimientos que configuran la actuación de la organización deben alinearse con el nuevo enfoque de sostenibilidad porque «los altos ejecutivos no pueden ordenar a sus empleados o partes interesadas que adopten pensamientos y conductas favorables a la sostenibilidad». Por ello, los sistemas de alineamiento son esenciales porque permiten a las personas sentirse comprometidas con una misión y construir una unidad de propósito.

La sostenibilidad puede legitimarse en la empresa si es parte sustancial de la identidad corporativa. Así, Lawrence y Lorsch (1967) señalaron que la cultura puede facilitar la adopción de una estrategia específica si las dos son coincidentes. De modo similar, Russo y

Fouts (1997) explicaron que pueden mejorarse los resultados en temas de sostenibilidad si se reflejan en la cultura de la empresa, en los sistemas de gestión de los recursos humanos y en las capacidades organizativas utilizadas para llevar a cabo las acciones en este área.

En última instancia, la cultura empresarial —y los sistemas de alineamiento que la apoyan— desempeñan la función de señales que indican lo realmente importante a los empleados y partes interesadas. Como observó Jennings (2000), en aquellas empresas que carecen de cultura y sistemas para integrarla, el dinero con frecuencia se convierte en la cultura por defecto. En esos casos, los trabajadores son menos eficientes y productivos que si sienten que importan y que su trabajo contribuye al logro de la misión de la empresa. Además, la visión de convertirse en una empresa sostenible aporta a la gente una fuente de pasión por su trabajo y entusiasmo por su pertenencia a la organización. Por ejemplo, uno de los objetivos de las políticas de sostenibilidad de 3M es «ser una empresa de la que los empleados se sientan orgullosos de formar parte». La mayoría de los líderes sectoriales del IIGIS han publicado declaraciones similares.

En el capítulo 3 vimos cómo se pueden alinear los *sistemas de medición internos* con la visión de la empresa mediante la plena incorporación de la sostenibilidad en el cuadro de mando integral o en herramientas de gestión similares. Aunque esta herramienta no constituye un sistema de medición en sí misma —debemos recordar que su principal objetivo es definir, evaluar y revisar los objetivos estratégicos— permite a la empresa hacer un seguimiento de los resultados conseguidos en parámetros críticos. En cierta medida, este capítulo complementa el capítulo 3 al revisar distintos sistemas y procedimientos que pueden incorporar la visión de sostenibilidad y contribuir al alineamiento con la misma de las distintas unidades y departamentos de la organización.

Hablaremos de distintos sistemas en los que es importante centrar los esfuerzos de alineamiento. En primer lugar, revisaremos los sistemas de recursos humanos, probablemente el área de gestión más importante para conseguir dicho alineamiento. Huelga decir que, sin el firme compromiso de los empleados, todos los esfuerzos por cambiar serán inútiles. Tras ello, analizaremos los sistemas de gestión del medio ambiente, higiene y seguridad porque constituyen uno de los pilares para la reducción de la huella ecológica de la

empresa y el incremento de su competitividad. A continuación, examinaremos la ampliación de la visión de sostenibilidad para incluir la cadena de suministro. Por último, veremos cómo los sistemas de investigación, desarrollo e innovación pueden contribuir positivamente a la sostenibilidad.

### **5.1. Sistemas de recursos humanos**

La investigación sobre organizaciones que han logrado resultados superiores de forma constante a lo largo del tiempo sugiere con insistencia que una de las claves del éxito a largo plazo es la capacidad de la empresa de crear un sentido de identidad a través de lograr desarrollar relaciones estrechas con sus empleados y partes interesadas. Arie de Geus, un antiguo ejecutivo de Royal Dutch/Shell, lideró por encargo de su empresa un equipo de investigación que se dedicó a estudiar a las empresas centenarias existentes. Sus conclusiones más importantes fueron que la capacidad de una organización para aprender de su entorno y ser sensible al mismo, su cohesión y el sentido de identidad de todos sus componentes, su capacidad para tolerar los comportamientos marginales y la indefinición e incertidumbre que acompañan a la innovación y el cambio, así como un uso conservador de los recursos financieros, constituyen las auténticas claves del éxito a largo plazo (De Geus, 1997). Por consiguiente, la cultura organizativa y las decisiones que se tomen respecto a los recursos humanos constituyen elementos críticos en los que ha de basarse el desarrollo de todas las capacidades necesarias para lograr ventajas competitivas sostenibles.

En el contexto de la empresa sostenible, la principal finalidad de los sistemas de recursos humanos es lograr un fuerte compromiso y la implicación de todos los integrantes de la empresa para avanzar hacia la sostenibilidad. Como ha dicho muy acertadamente Chris Argyris (1998): «El compromiso trata de generar energía humana y activar la mente humana. Sin él, la implantación de cualquier iniciativa o idea nueva corre peligro de fracasar». De nuevo, debemos insistir en el papel clave que desempeña la alta dirección en este proceso. Sin directivos respetados y poderosos que actúen de catalizadores del cambio, la nueva iniciativa probablemente fracasará.

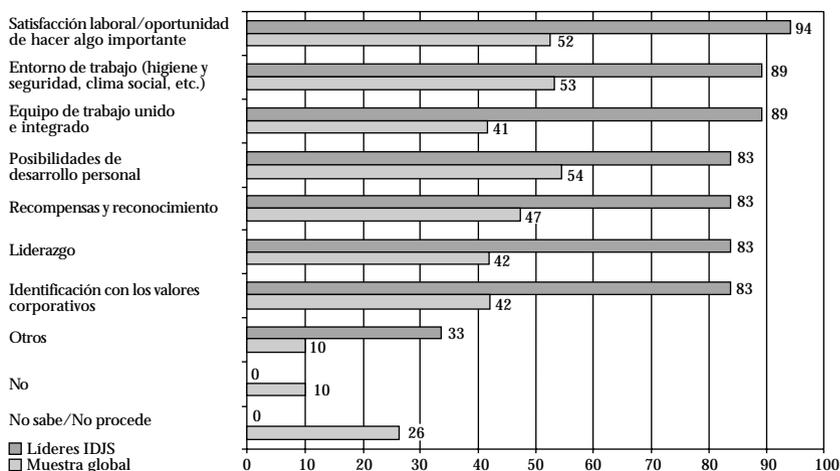
Parece bastante evidente que una empresa sostenible debe tratar con equidad a sus empleados, promover la adopción de valores éticos sólidos, buscar y respetar la diversidad, dar a los empleados la oportunidad de desarrollar sus capacidades y habilidades en el trabajo, ofrecerles un lugar de trabajo seguro y saludable, y así sucesivamente. Al analizar las políticas y sistemas de recursos humanos de las empresas líderes del IDJS, encontramos un elevado porcentaje de aceptación de estas premisas. Algunos resultados destacables son los siguientes:

- El 100% está comprometido con la adopción de políticas éticas que aseguren el respeto por los derechos humanos.
- El 100% dispone de sistemas de gestión que garantizan un lugar de trabajo seguro y saludable.
- El 87,5% menciona explícitamente la adopción de políticas y programas para fomentar la igualdad de oportunidades y la diversidad.
- El 87,5% promueve programas de desarrollo profesional y formación de sus empleados para aumentar su motivación y lealtad, así como la competitividad de la empresa.
- El 62,5% ha puesto en marcha iniciativas de armonización de la vida profesional y personal que incluyen horarios flexibles y permisos para situaciones especiales.

El gráfico 5.1 muestra los parámetros utilizados por las empresas líderes para el seguimiento y *benchmarking* de estos aspectos con empresas de su sector y otras de cuyas prácticas puedan aprender. Esta evaluación se hace mediante encuestas de satisfacción a los empleados.

Como podemos ver en el gráfico 5.1, los líderes sectoriales del IDJS se esfuerzan mucho más por conocer la opinión de sus empleados en distintas áreas que las empresas corrientes. La satisfacción laboral es el parámetro más común en las encuestas de empleados, con un 94%. Le sigue el entorno de trabajo y el entorno de colaboración, con un 89%. Las recompensas y el reconocimiento, el liderazgo, el desarrollo personal y la identificación con los valores corporativos se contemplan en el 83% de las encuestas a empleados de los líderes sectoriales del IDJS. Como ya hemos explicado, la identifi-

**GRÁFICO 5.1: Parámetros de *benchmarking* de la satisfacción de los empleados**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

cación con los valores y la estrategia de la empresa es especialmente importante para lograr el compromiso del personal a la hora de emprender nuevas iniciativas. En cambio, sólo el 42% de las empresas corrientes contempla este tema en las encuestas a empleados. Este porcentaje es similar para otros temas, excepto la satisfacción laboral, el entorno de trabajo y las posibilidades de desarrollo personal, variables consideradas por algo más de la mitad de las empresas corrientes.

Como podemos ver, tener un entorno de trabajo saludable, respetuoso y agradable que ofrezca posibilidades de desarrollo personal es una condición alineada con el concepto de empresa sostenible. Sin embargo, esta condición, aunque totalmente necesaria, no es suficiente para permitir a una empresa convertirse en una empresa verdaderamente sostenible. Creemos que, para ello, se necesita una percepción, sensibilidad y formación adecuadas entre todos los integrantes de la empresa en temas de sostenibilidad y en sus implicaciones para la empresa. Para transmitir un mensaje coherente a favor de la sostenibilidad, la función de recursos humanos debe centrarse, entre otros, en los sistemas de reconocimiento y recompensa, programas de formación, procesos de selección y mecanis-

mos de comunicación. Todos estos sistemas deben alinearse con la visión, los objetivos y las estrategias de sostenibilidad a fin de construir una cultura empresarial que integre el valor de sostenibilidad. Por este motivo, ampliamos nuestro análisis para determinar cómo se incluyen las consideraciones del desarrollo sostenible en estas cuatro políticas de recursos humanos. En los apartados siguientes, destacaremos algunos resultados y mejores prácticas para ilustrar políticas pioneras de recursos humanos relacionadas con la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Mencionaremos prácticas innovadoras en las siguientes áreas: sistemas de recompensa, programas de formación, procesos de selección y mecanismos de comunicación.

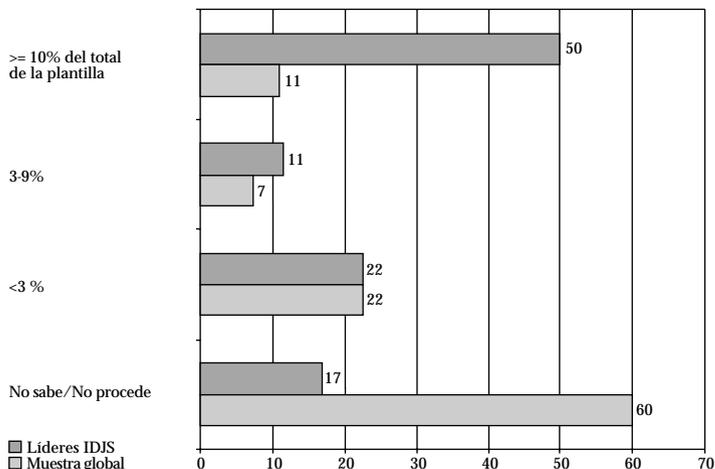
### **5.1.1. Sistemas de recompensa**

Uno de los principales motores del cambio que poseen los sistemas de recursos humanos es el sistema de recompensas de la organización. Los incentivos vinculados al rendimiento personal y global de la empresa deben alinearse con la visión, los objetivos y las estrategias de sostenibilidad de la organización para incrementar la motivación de los empleados para lograr estos objetivos.

El gráfico 5.2 muestra el porcentaje de retribución variable de los empleados (incluyendo primas y todos los planes de incentivos) vinculado al rendimiento en materia de medio ambiente, ciudadanía corporativa y responsabilidad corporativa a nivel individual, de unidad de negocio y de corporación. Como muestra este gráfico, el 83% de las empresas líderes del IDIS vincula la retribución variable de los empleados, en mayor o menor medida, a los resultados en materia de sostenibilidad. Un 50% aplica esta política a más del 10% de la plantilla. En el caso de las empresas corrientes, sólo el 40% ha establecido una política similar y, de este porcentaje, el 22% la aplica a menos del 3% de la plantilla. Este resultado podría sugerir que esta política se aplica exclusivamente al personal de los departamentos de medio ambiente, salud y seguridad. Aunque los líderes sectoriales del IDIS tienen mejores puntuaciones que las empresas corrientes, los resultados indican que, en la mayoría de casos, sigue siendo una práctica emergente y novedosa que precisa un mayor grado de desarrollo.

El paquete retributivo de Shell refleja, en parte, las aportaciones que hacen los empleados a la sostenibilidad. El cuadro de mando

**GRÁFICO 5.2: Empleados cuya retribución variable está vinculada al rendimiento en materia de medio ambiente, ciudadanía corporativa y responsabilidad corporativa (porcentajes)**



*Fuente:* SAM Research, 2003.

corporativo de Shell para todas las empresas tiene cuatro componentes clave, siendo uno de ellos *Desarrollo Sostenible*, que incluye salud, seguridad, medio ambiente, reputación y responsabilidad social. Las primas representan el 50% de la remuneración variable y están vinculadas al rendimiento de la empresa en su cuadro de mando. Todos los empleados, incluidos los altos directivos, cobran estos incentivos en función de su rendimiento personal y del alcanzado a nivel corporativo.

De modo similar, DuPont ofrece una política de remuneración variable basada en los compromisos financieros contraídos para el ejercicio y en la evaluación cualitativa del rendimiento en áreas como ambiente de trabajo, tratamiento y desarrollo de las personas, contratación estratégica, seguridad y tutelaje medioambiental.

Los procesos y prácticas de valoración del rendimiento de Westpac Banking se basan en el mérito personal y los sistemas de evaluación se elaboran en torno a un cuadro de mando integral, que pretende evaluar el rendimiento de los empleados según su aportación al desarrollo del valor a largo plazo para el accionista a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes y otras partes interesa-

das. En ello incluye a sus altos directivos, que tienen objetivos específicos relacionados con la responsabilidad corporativa y el compromiso de los empleados.

Del mismo modo, la remuneración del personal directivo de Procter & Gamble (P&G) se calcula según los resultados logrados en una combinación de medidas financieras y no financieras que incluyen los resultados empresariales y el desarrollo de la capacidad organizativa. Además, se espera de los ejecutivos que apoyen los principios fundamentales encarnados en la *Declaración de Propósito, Valores y Principios* de la empresa, además de en el informe de sostenibilidad y en la política de calidad medioambiental.

Los sistemas de recompensa de los empleados también deben contemplar planes de incentivos y premios para aquellas personas y grupos que sobresalgan en el avance hacia la sostenibilidad. Estos tipos de premios e incentivos entregados a individuos o equipos intentan fomentar la creatividad de los empleados para encontrar nuevos productos, soluciones o procesos que mejoren sustancialmente los existentes. También sirven para demostrar la importancia de determinadas políticas (por ejemplo, política de sostenibilidad) para la empresa. De este modo, en 2001 Volkswagen creó su primer premio medioambiental para subrayar el compromiso de la empresa con los principios de la sostenibilidad y recompensar a aquellos empleados que demostraron un compromiso con la protección del medio ambiente más allá de lo que se les pudiera exigir en el marco de su empleo.

La misma filosofía se aplica a los premios anuales de 3M, que recompensan las aportaciones de los empleados para ayudar a la empresa a avanzar hacia la sostenibilidad. Su Premio 3P (*Pollution Prevention Pays*) reconoce a los empleados y equipos que apliquen conceptos innovadores a proyectos que reduzcan significativamente los residuos, eviten la contaminación y generen un beneficio económico positivo. El programa 3P depende directamente de la participación voluntaria de los empleados de 3M. Cada año, empleados de 3M comienzan más de 4.820 proyectos 3P en todo el mundo. Un segundo premio es el Premio de Liderazgo del Presidente de 3M en Medio Ambiente, Higiene y Seguridad. Se trata de un premio global al que pueden optar todos los empleados o equipos de empleados de 3M de cualquier país, que sean pioneros en medio ambiente,

higiene y seguridad en su trabajo y en la comunidad. El Premio de Higiene y Seguridad del Consejero Delegado de 3M reconoce los centros, grupos y unidades de negocio que logran mantener a cero el cómputo de horas de trabajo perdidas por accidentes o enfermedad durante períodos sostenidos de tiempo. Por último, el Premio a la Innovación en Ergonomía Aplicada de 3M reconoce los esfuerzos que mejoren la capacidad de los empleados para trabajar de forma segura y productiva.

### **5.1.2. Programas de formación**

La formación es un aspecto esencial de los sistemas que precisan un alto rendimiento. Varios estudios han demostrado la existencia de una relación positiva entre el nivel de formación medioambiental, social o ética de una empresa y su nivel de desarrollo en esa área, porque la formación promovida por la empresa muchas veces aumenta la especificidad de las habilidades de los empleados para desarrollar una actividad determinada (por ejemplo, Groenegen y Vergragt, 1991; Cook y Seith, 1992; Koch y Macgrath, 1996).

Un número creciente de empresas está integrando el desarrollo sostenible en sus programas de desarrollo y formación. De este modo, todo el personal puede comprender el concepto y la relevancia para su trabajo, además de tener las habilidades y el entusiasmo necesario para poner en práctica los principios del desarrollo sostenible. Es el caso de Severn Trent, una empresa que selecciona a directivos para que asistan a las Redes de Aprendizaje sobre Sostenibilidad sobre desarrollo sostenible, organizadas por el Programa de la Universidad de Cambridge para la Industria en colaboración con Forum for the Future.

Del mismo modo, Shell ha decidido integrar el desarrollo sostenible de forma más sistemática en su desarrollo del liderazgo, formación y comunicaciones internas. Así, en 2002 se añadieron contenidos relacionados con el desarrollo sostenible a los programas de liderazgo destinados a la dirección y alta dirección de Shell. De modo similar, Volkswagen dispone de un Programa de Desarrollo de Recursos Humanos y Comunicación Medioambiental, compuesto por varios subprogramas como seminarios de dirección, formación de mandos, especialistas en medio ambiente, seminarios de diseño para el reciclaje, y el Centro de Servicios Medioambientales

(CSM), que ofrece un lugar para la instrucción teórica y una base para actividades medioambientales de apoyo.

La experiencia de Swiss Re en la formación en temas relacionados con la sostenibilidad también es remarcable. En su nuevo Centro para el Diálogo Global de Rüslikon (Suiza), Swiss Re celebra una serie de seminarios sobre desarrollo sostenible en el sector de servicios financieros que reciben el nombre de Sustainability @ Rüslikon. El objetivo de estos eventos es identificar los principales motores y desarrollar conceptos prácticos basados en el principio de la sostenibilidad. Durante 2001, se celebraron cuatro seminarios para la alta dirección con una media de 25 participantes. Después de escuchar las presentaciones de expertos procedentes de empresas internacionales que presentaron ejemplos de sostenibilidad, los participantes debatieron las conclusiones y las oportunidades de implantación existentes para Swiss Re. A otro nivel, Swiss Re ofrece a sus empleados distintas categorías de formación especializada en aspectos de sostenibilidad. Los *talleres de sostenibilidad* examinan la importancia de la gestión de la sostenibilidad, sus beneficios para la empresa y su posible impacto sobre el panorama de riesgos de la empresa. Los cursos en medio ambiente —Seguros y Riesgo Medioambiental Básico y Seguros y Riesgo Medioambiental Avanzado— permiten a los empleados aprender la estrategia de Swiss Re respecto a la cobertura del riesgo medioambiental, la identificación y cuantificación del riesgo, los tipos de cobertura por seguro ofrecidos, y principios legales. Por último, se celebran talleres de expertos medioambientales para compartir mejores prácticas en la gestión de la sostenibilidad. En conjunto, más de 500 empleados, o el 6% de la plantilla total, participaron en cursos de formación sobre temas relacionados con la sostenibilidad durante 2002. Otros 200 empleados participaron en una serie de seminarios y presentaciones sobre riesgos y oportunidades medioambientales y sociales emergentes.

### **5.1.3. Procesos de selección**

Las empresas que dedican mayores esfuerzos a sus prácticas de selección de personal tienen más posibilidades de atraer a empleados altamente capacitados. Todas las empresas quieren contratar y retener a personas de talento y motivadas que posean las habilidades y capacidades necesarias para el desempeño eficiente de su

puesto de trabajo. Por este motivo, todas las empresas analizadas intentan ofrecer un sueldo competitivo, paquetes de prestaciones extrasalariales (por ejemplo planes de pensiones, seguros médicos, etc.), un entorno de trabajo agradable, etc. Al mismo tiempo, cada vez más empleados buscan mayores niveles de satisfacción en su vida personal. Por lo tanto, las empresas deben ofrecer un lugar de trabajo donde la gente pueda poner en práctica sus valores y sentirse satisfecha con las actividades de la empresa. Algunas de las empresas analizadas incorporan criterios de selección de personal o cursos introductorios que demuestran la fidelidad de la empresa con sus valores corporativos, además de recalcar la importancia de que los nuevos empleados respeten estos valores.

Las unidades Gestión de Sostenibilidad del Grupo y Gestión Medioambiental Interna de Swiss Re proporcionan información sobre las actividades de sostenibilidad de la empresa en los cursos introductorios mensuales para empleados nuevos. Por su parte, Shell ha intensificado el papel central del desarrollo sostenible en sus programas de formación para nuevos empleados.

BT se ha comprometido a promover la diversidad y la igualdad de oportunidades dentro de la empresa. La empresa dispone de un Foro Global de Igualdad y Diversidad, que respalda la estrategia de igualdad y diversidad del grupo BT. Una de las decisiones tomadas es la de desarrollar medidas positivas para fomentar la selección y contratación de cualquier grupo minoritario insuficientemente representado y aplicar una política eficaz de promoción de la igualdad de oportunidades en toda la empresa.

#### **5.1.4. Mecanismos de comunicación**

Todas las empresas reconocen que el capital humano es uno de sus activos más valiosos. Por lo tanto, es lógico que las empresas intenten compartir sus objetivos y valores con los empleados con el fin de conseguir su compromiso. Después de revisar los mecanismos de diálogo y las herramientas de comunicación internas de las empresas líderes del IDIS, hemos identificado un amplio espectro de sistemas concebidos para interactuar con los empleados. Foros de empleados, políticas formales de comunicación interna, políticas de *puertas abiertas*, interacción con la dirección, puestas al día regulares sobre las actividades de la empresa a través de boletines y portales

de intranet, encuestas, etc. Todos ellos constituyen otros tantos ejemplos de sistemas utilizados para fomentar el diálogo y la comunicación con los empleados. Como veremos en los ejemplos siguientes, estos canales de comunicación se utilizan para integrar y debatir temas relacionados con la sostenibilidad.

Varias empresas quieren promover mayores niveles de implicación de los empleados en las decisiones empresariales a través de la creación de un *foro de empleados*. (M&S) tiene grupos de representación de empleados, llamados Grupos de Implicación en el Negocio. Estos grupos se forman a nivel local, regional y nacional. Los empleados que integran estos grupos se seleccionan de forma democrática y deben asistir a un programa de formación creado para la empresa en asociación con el Institute of Management. Los empleados que participan en los Grupos de Implicación en el Negocio disponen de dos horas por semana para dedicarse exclusivamente a esta función. Los Grupos de Implicación en el Negocio de las tiendas forman parte de un grupo nacional de mayor tamaño. La empresa tiene Grupos de Implicación en el Negocio en cada tienda y zona de oficinas, con foros centrales y regionales, para examinar problemas comunes. Después de organizar estos foros durante más de un año, M&S lanzó un foro nacional, presidido por el Consejero Delegado de M&S. Estos foros pretenden animar a los empleados a compartir conocimientos y fomentar el debate acerca de la empresa.

En algunas empresas líderes, se utiliza una política formal de comunicación interna centrada en temas de sostenibilidad. Un ejemplo es Volkswagen, que dispone de un Programa de Desarrollo de Recursos Humanos y Comunicación Medioambiental. Como hemos indicado anteriormente, consiste en distintos programas como seminarios de dirección, formación de mandos, formación de especialistas en protección medioambiental, y programas de diseño para el reciclaje. Asimismo, existe un amplio espectro de iniciativas y proyectos diseñados para mejorar la comunicación, como periódicos propios como *Autoprogramm*, informes para aprendices como *visita a una fábrica verde*, *rally de fábricas verdes*, campañas de carteles, etc.

Las nuevas tecnologías han abierto nuevos espacios para la comunicación. Además de usar los sistemas de comunicación tradicionales, Shell lanzó el *Portal de Desarrollo Sostenible*, una página web

interna que permite a los empleados de Shell de todo el mundo compartir mejores prácticas y acceder a las últimas herramientas, materiales de comunicación y noticias relacionados con el desarrollo sostenible.

La interacción de los empleados con la alta dirección es una práctica común utilizada para informar a los empleados acerca de los resultados financieros y los planes de lanzamiento de productos, e invitarles a realizar preguntas y dudas. M&S organiza *Grupos de Escucha* dirigidos por miembros de la alta dirección en el curso de sus visitas regulares a las tiendas. Volkswagen hace lo mismo a través de sus *Reuniones de Fábrica* e Intel comparte información comercial y planes estratégicos con sus empleados a través de reuniones informativas trimestrales.

Todas las empresas líderes del IDIS llevan a cabo encuestas formales a sus empleados con la finalidad de hacer un seguimiento de la satisfacción de los mismos y analizar el impacto en su personal de sus políticas y prácticas. Según hemos visto, la existencia de mecanismos de retroalimentación es importante para asegurar que los directivos puedan analizar los resultados y formular y ejecutar planes de acción con sus equipos. La mayoría de las empresas hacen un seguimiento de los resultados de las encuestas y fijan metas estratégicas. Es el caso de BT que, cada año, brinda a todos sus empleados la oportunidad de rellenar la encuesta Investigación de Comunicaciones y Actitud para Empleados (*Communications and Attitude Research for Employees*, CARE). Una medida clave en CARE es el *Índice de Satisfacción de las Personas*, uno de los indicadores de rendimiento no financieros clave de BT. Periódicamente, BT se fija el objetivo estratégico de incrementar la puntuación de este índice.

Como hemos visto en este apartado, los sistemas de recursos humanos constituyen un elemento clave del proceso de implantación de la estrategia de sostenibilidad en la empresa. Una vez alineadas estas políticas con los objetivos estratégicos pueden contribuir positivamente a impulsar la empresa en la dirección deseada. Por ello, las empresas que aspiren a lograr la sostenibilidad harían bien en plantearse la integración del desarrollo sostenible en el diseño de sus métodos de evaluación del rendimiento, sus procesos de selección de personal, sus cursos y programas de formación y desarrollo, así como en sus políticas de comunicación internas.

## 5.2. Políticas de gestión del medio ambiente, salud y seguridad

Uno de los elementos clave de la empresa sostenible está en su impacto medioambiental. Cualquier empresa que pretenda ser verdaderamente sostenible debe eliminar por completo su *huella ecológica corporativa*. Utilizando dos ejemplos excelentes para ilustrar este punto, tanto DuPont como Teijin se han fijado el *objetivo de cero residuos, emisiones, lesiones, enfermedades y accidentes*. Este objetivo es compartido por la mayoría de las empresas líderes del IDIS, que expresan la necesidad de reducir la huella ecológica de sus productos, procesos y operaciones. En este contexto, uno de los elementos clave para apoyar la estrategia de sostenibilidad y orientar a la organización hacia la mejora permanente en el campo de la protección medioambiental es la definición de una política de Medio Ambiente, Salud y Seguridad (MASS) y su implantación eficaz.

Puesto que los temas medioambientales han sido, en la mayoría de los casos, los primeros problemas contemplados por las empresas a raíz de presiones y preocupaciones externas, no sorprende constatar que todas las empresas líderes del IDIS han establecido una política de MASS así como sistemas de gestión específicos para implantarla. De hecho, algunas empresas tienen una larga tradición en la prevención de la contaminación. Es el caso de 3M, que estableció una política medioambiental formal en 1975.

La implantación de sistemas de gestión de MASS puede tener efectos positivos sobre la productividad de la empresa, su eficiencia y su capacidad para responder a las exigencias legales. Welford y Gouldson (1993) identifican determinados elementos asociados a la gestión medioambiental como factores que favorecen la obtención de ventajas competitivas (véase el esquema 5.1).

Como podemos ver, se pueden adquirir ventajas competitivas por medio de distintos mecanismos que están relacionados con una mayor eficiencia en el uso de los recursos, una mejora de la calidad de los productos y de la reputación, y un mejor posicionamiento en el trato con el sector financiero y los reguladores. Por lo tanto, los sistemas de gestión de MASS pueden llevar a procesos de reestructuración e innovación con incentivos económicos asociados a los mismos (Cohan y Gess, 1995; Shrivastava y Hart, 1995).

**ESQUEMA 5.1: Elementos constituyentes de la ventaja competitiva**



*Fuente:* Welford y Gouldson, 1993.

A continuación, examinaremos el grado de implantación de políticas medioambientales corporativas entre los líderes sectoriales del IDJS. En segundo lugar, analizaremos en detalle los sistemas de gestión medioambiental y sistemas de certificación utilizados para asegurar una implantación adecuada de estos sistemas. Por último, expondremos el caso de Unilever, que ofrece un buen ejemplo de cómo llevar a cabo la gestión medioambiental.

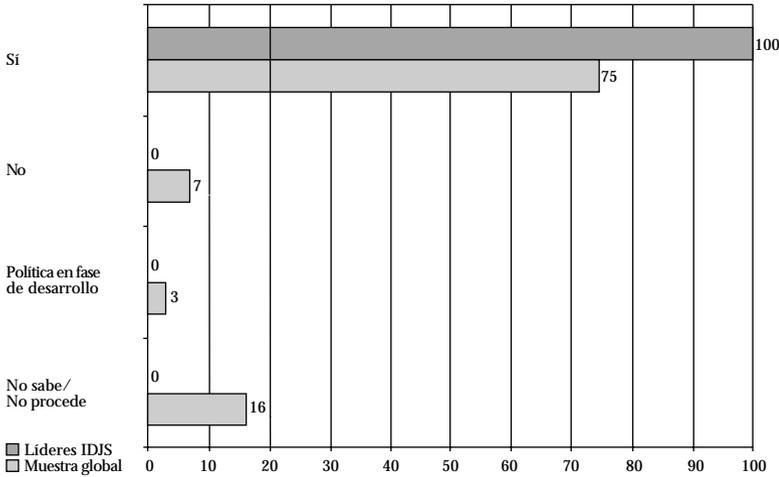
**5.2.1. Política medioambiental corporativa**

Las políticas medioambientales corporativas proporcionan a las empresas el marco en el cual basar sus programas medioambientales. Como era de esperar, todos los líderes sectoriales del IDJS han definido una política medioambiental corporativa (véase el gráfico 5.3). En gran medida, las empresas corrientes también tienen una política medioambiental. Sin embargo, si suponemos que las empresas que no han contestado esta pregunta no tienen una política medioambiental corporativa —lo cual es altamente probable— significa que un 23% de las empresas analizadas por SAM está trabajando sin tener una política de este tipo.

Nuestro análisis de los distintos temas contemplados en las políticas medioambientales produjo los resultados siguientes (véase el gráfico 5.4). Las políticas medioambientales de las empresas líderes del IDJS abarcan las actividades de las propias empresas, el impacto medioambiental de sus productos y servicios, y los proveedores de

### GRÁFICO 5.3: Política medioambiental corporativa

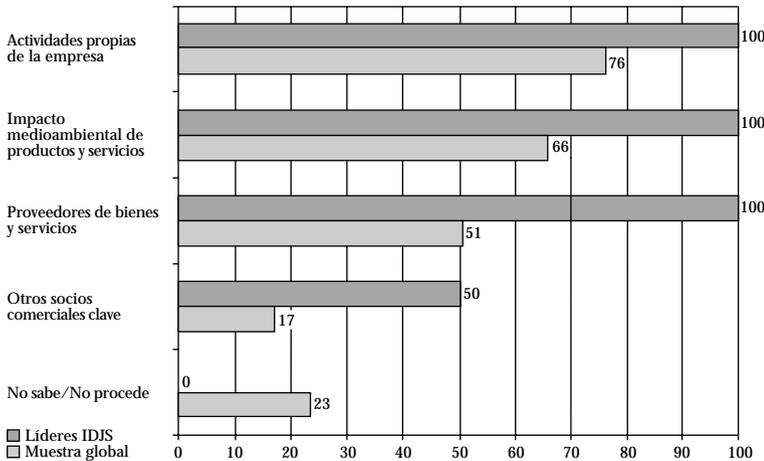
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

### GRÁFICO 5.4: Temas abarcados por las empresas que han implantado una política medioambiental corporativa

(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

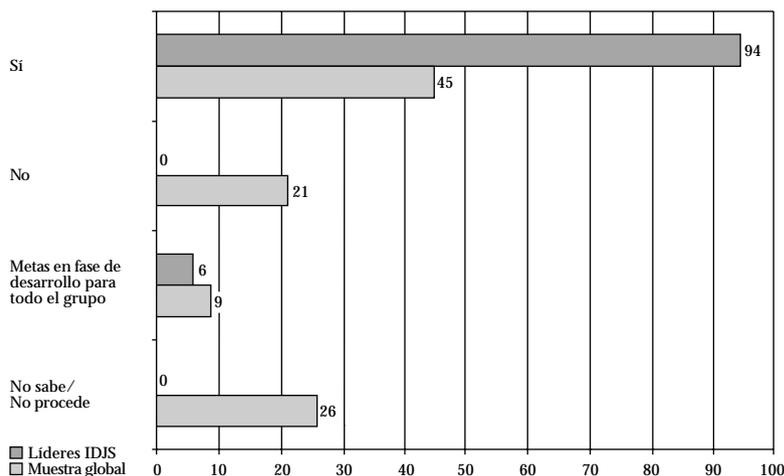
bienes y servicios, en el 100% de los casos. Además, el 50% de las empresas líderes del IDJIS ha ampliado la política medioambiental para incluir a otros socios comerciales. Al examinar las empresas co-

rrientes que *sí* tienen una política medioambiental corporativa (con lo que excluimos al 23% que carece de una política), vemos que el 100% de las empresas incluye sus propias actividades en su política, el 86% de las empresas corrientes incluye el impacto medioambiental de sus productos o servicios, mientras los proveedores de bienes y servicios se tienen en cuenta en el 66% de los casos. Aunque se trata de resultados notables, distan mucho de los líderes en sostenibilidad.

Por otra parte, las políticas medioambientales permiten a una empresa fijar metas y medir sus progresos, además de trabajar hacia la mejora medioambiental permanente. De este modo, todos los líderes sectoriales del IDJS excepto uno —que afirma estar trabajando en el tema— han establecido metas medioambientales mensurables para todo el grupo (véase el gráfico 5.5). Estos resultados contrastan con las empresas corrientes, ya que tan sólo el 54% de estas empresas ha definido metas o está trabajando en su elaboración.

**GRÁFICO 5.5: Metas medioambientales corporativas**

(porcentajes)



*Fuente:* SAM Research, 2003.

En resumen, aunque la formulación de una política medioambiental es una práctica bastante extendida en la muestra global de empresas, observamos que las empresas líderes del IDJS han establecido políticas medioambientales con un alcance más amplio, en el que se incluyen productos y servicios, proveedores y objetivos de mejora.

### **5.2.2. Sistemas de gestión medioambiental**

Los Sistemas de Gestión Medioambiental (SGM) son una de las herramientas que puede usar una organización a la hora de implantar una política medioambiental. Consisten en varios elementos interrelacionados que trabajan de forma coordinada para ayudar a una empresa a gestionar, medir y mejorar los aspectos medioambientales de su actividad. El SGM responde a la necesidad de un mayor control y mejor gestión de la actividad. Un SGM aporta el marco necesario para esta tarea al crear una estructura para:

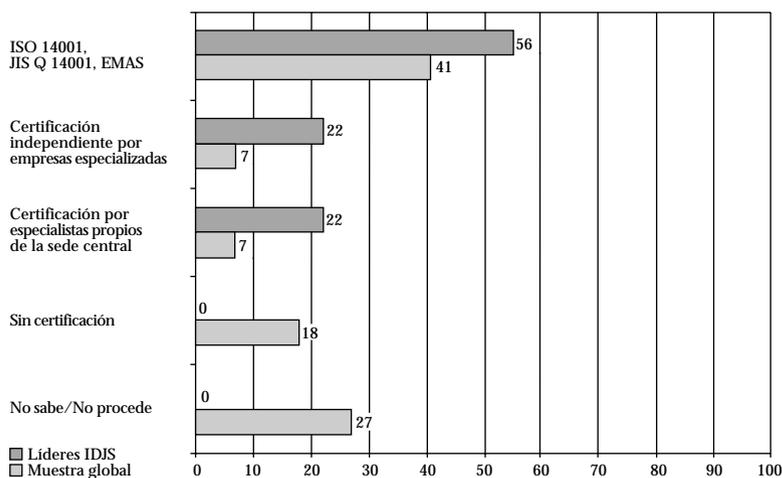
- Adoptar una política medioambiental escrita.
- Identificar los aspectos e impactos medioambientales de la actividad.
- Fijar prioridades, objetivos y metas para la mejora permanente en los resultados medioambientales.
- Asignar responsabilidades claras para la implantación, formación, seguimiento y puesta en marcha de medidas correctoras.
- Evaluar y perfeccionar la implantación a lo largo del tiempo para lograr una mejora permanente tanto en la implantación de objetivos y metas medioambientales como en el propio SGM.

Antes de 1996, no existía ninguna tendencia significativa hacia la adopción generalizada o la estandarización del SGM, quizás debido a una falta de aceptación y comprensión de su fundamento económico. Sin embargo, la publicación de la norma internacional ISO 14000 para los SGM y el Plan Europeo para la Gestión y Auditoría Medioambientales (EMAS por sus siglas en inglés) supusieron un estímulo definitivo al generar un gran interés en la comunidad empresarial. El principal motivo de la elaboración de estas normas era que su aceptación mundial facilitaría el comercio internacional al armonizar normas de gestión medioambiental difusas y proporcionar una referencia aceptada internacionalmente para el desarrollo sostenible, la prevención de la contaminación y el aseguramiento del cumplimiento de la normativa. Las normas ISO 14000 para los SGM entraron en vigor poco después del éxito de la ISO 9000, que es una serie de normas para los sistemas de gestión de la calidad.

El gráfico 5.6 muestra algunos resultados relativos a los sistemas de certificación. El 78% —incluyendo ISO 14000, EMAS y otras certificaciones— de los líderes sectoriales del IDJS ha obtenido una certificación independiente de su SGM. El 22% restante ha optado por elaborar su propia certificación. En el caso de las empresas corrientes, tan sólo el 55% posee una certificación de su SGM.

**GRÁFICO 5.6: Certificación de SGM**

(porcentajes)

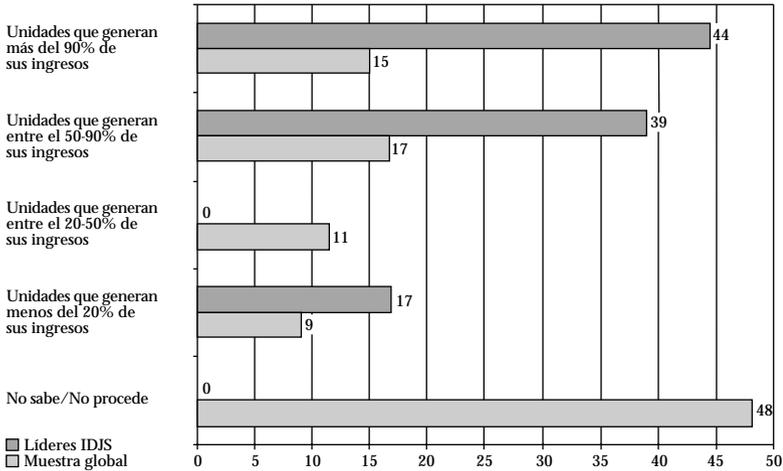


*Fuente:* SAM Research, 2003.

Al analizar la amplitud del alcance de los sistemas de certificación, observamos que el 83% de los líderes sectoriales del IDJS ha certificado negocios y actividades que suponen más del 50% de sus ventas totales. De hecho, el 44% de los líderes sectoriales ha certificado negocios que generan más del 90% de sus ingresos (véase el gráfico 5.7). Por otra parte, sólo el 17% de las empresas líderes limita su certificación a negocios y actividades que suponen menos del 20% de las ventas. Por lo tanto, se puede decir que las empresas líderes del IDJS están haciendo grandes esfuerzos por implantar sistemas de certificación en casi todas sus actividades. Estos resultados no son tan sólidos al considerar las empresas corrientes. Para estas empresas, los sistemas certificados suponen más del 50% de las ventas en tan sólo el 32% de los casos.

Por último, el éxito en la gestión medioambiental depende de dos aspectos básicos: el desarrollo de una estructura apropiada acor-

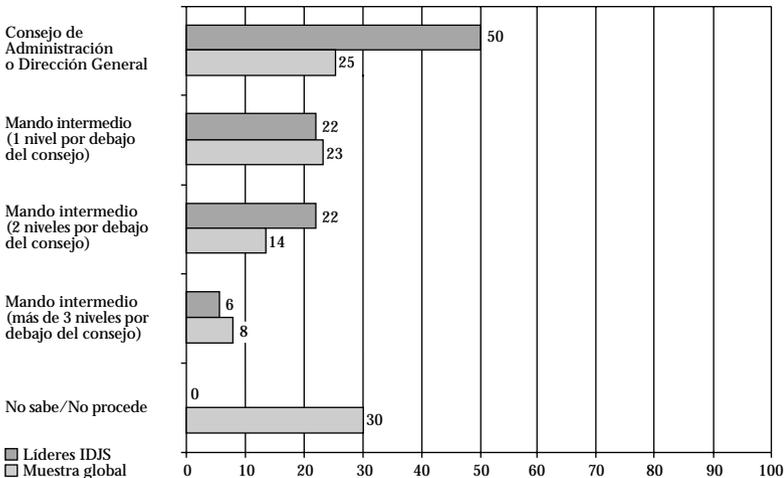
**GRÁFICO 5.7: Cobertura de la certificación de los SGM**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

de con la estructura general de la organización; y el apoyo apropiado desde la alta dirección. El gráfico 5.8 muestra el nivel de los cargos ostentados en las empresas por los máximos responsables en temas medioambientales.

**GRÁFICO 5.8: Responsabilidad en temas medioambientales**  
(porcentajes)



Fuente: SAM Research, 2003.

Como podemos ver, el Consejo de Administración es el máximo órgano responsable en temas medioambientales en el 50% de las empresas líderes del IDIS. Al considerar las empresas corrientes, podemos observar que este porcentaje se reduce a la mitad. Las diferencias entre las empresas líderes y las empresas corrientes no son significativas cuando se otorga la máxima responsabilidad de temas medioambientales a otros niveles de la organización. De nuevo, estos resultados muestran que los directivos de máxima responsabilidad en las empresas líderes en sostenibilidad participan más y están más comprometidos con las áreas relacionadas con el desarrollo sostenible.

### **5.2.3. Enfoque de Unilever de la gestión medioambiental**

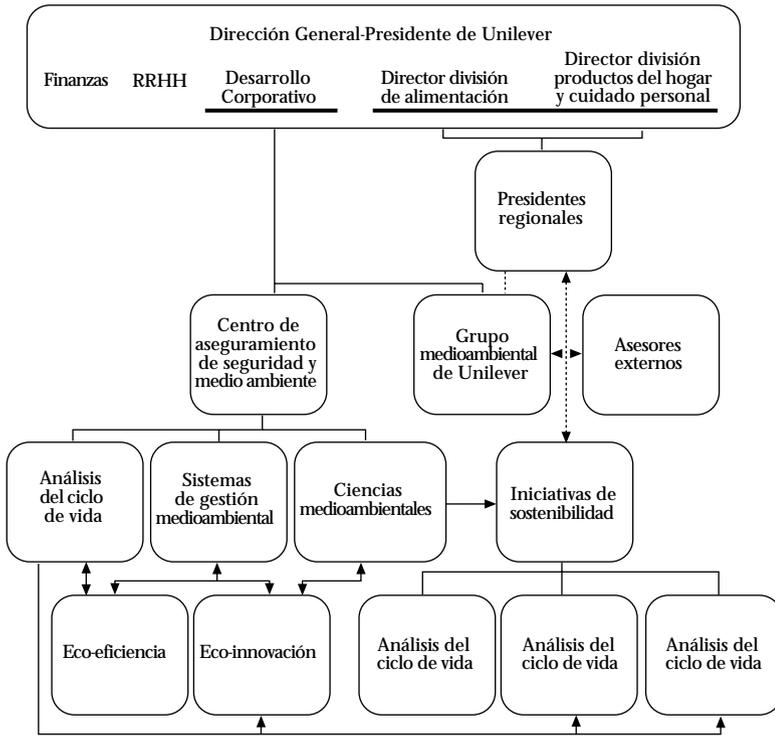
A pesar de la importancia de los sistemas de gestión de medio ambiente, salud y seguridad, por sí solos no pueden asegurar que el medio ambiente constituya una parte íntegra de todos los procesos y decisiones de la empresa, como compras, productos, logística, distribución, etc. Por este motivo, destacaremos el caso de Unilever, que ilustra un enfoque holístico de los asuntos medioambientales. Aunque esta empresa reconoce que aún le queda un largo camino por recorrer en su esfuerzo por contribuir al desarrollo sostenible, podemos ver cómo su sistema de gestión de medio ambiente, salud y seguridad constituye tan sólo una parte diminuta de su estrategia medioambiental, que llama *Senda de Crecimiento*.

El esquema 5.2 muestra las relaciones e interacciones entre individuos clave, grupos, sistemas e iniciativas estratégicas para el medio ambiente en Unilever.

Podemos ver que los presidentes y el comité ejecutivo de Unilever detentan una responsabilidad estratégica en temas medioambientales, delegando la responsabilidad operativa global a la División de Alimentación y a la División de Productos para el Cuidado Personal y del Hogar. La responsabilidad del día a día de los asuntos medioambientales corresponde a la dirección local de las empresas operativas, que cuentan con el apoyo de:

- El Grupo del Medio Ambiente de Unilever es el grupo encargado de elaborar estrategias y políticas y asume la responsabilidad de asuntos medioambientales en representación del

**ESQUEMA 5.2: Responsabilidades medioambientales de Unilever**



Fuente: Unilever.

Consejo de Administración. Este grupo se compone de personas procedentes de las divisiones, expertos de la empresa en medio ambiente, salud y seguridad y comunicaciones, y cuatro asesores externos que ofrecen opiniones independientes valiosas sobre los planes de Unilever y consejos sobre problemas medioambientales emergentes y de largo alcance.

- El Centro para el Aseguramiento en Medio Ambiente y Seguridad. Se trata de un recurso técnico central que facilita conocimientos y consejos sobre temas relacionados con el medio ambiente y la seguridad, especialmente sobre análisis y valoración de riesgos de productos y procesos. También es el centro encargado de la evaluación del ciclo de vida de los productos.

La estrategia medioambiental de Unilever consta de tres objetivos importantes: 1) mejorar la eficiencia medioambiental de sus operaciones de fabricación, de sus productos y de sus servicios (eco-eficiencia), 2) mejorar el rendimiento medioambiental de sus productos (eco-innovación), y 3) enfocarse en tres iniciativas de sostenibilidad en distintas áreas (agricultura, pesca y agua) que inciden directamente en las actividades empresariales de Unilever y en las que la empresa se propone mejorar su control de la cadena de suministro.

Para lograr todos estos objetivos, Unilever ha puesto en marcha distintos sistemas y herramientas de gestión, como sistemas de gestión medioambiental, técnicas de evaluación del ciclo de vida y un departamento llamado *ciencias medioambientales*. Este departamento consiste en un grupo importante de profesionales del medio ambiente con experiencia y conocimientos en áreas como biología, química medioambiental, ecología, ecotoxicología, evaluación del ciclo de vida, gestión y auditoría medioambiental, control de la contaminación y valoración de riesgos, y modelaje. Estos científicos establecen estándares medioambientales internos, desarrollan medidas e indicadores de eco-eficiencia, orientan en sistemas de gestión medioambiental, evalúan los ciclos de vida de productos y procesos, apoyan iniciativas de sostenibilidad, etc.

Estas responsabilidades medioambientales y estructura organizativa, que sobrepasan ampliamente los límites de un sistema de gestión de medio ambiente, salud y seguridad, están contribuyendo a la consecución de la estrategia *Senda de Crecimiento* y a la reducción de la huella ecológica de Unilever.

### **5.3. Procesos de Investigación y Desarrollo**

El progreso hacia el desarrollo sostenible está estrechamente relacionado con la innovación y el cambio. Esta observación está incluida implícitamente en la conocida definición de desarrollo sostenible adoptada por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (la Comisión Brundtland) en 1987. En palabras de la Comisión: «Para lograr la sostenibilidad en este planeta, se debe lograr una estabilidad entre los sistemas sociales y físicos. Ello se consigue

por medio de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias».

El estilo de vida occidental actual y la persistencia de desigualdades en nuestro planeta no son sostenibles. Hacen falta cambios fundamentales en el modo en que el sistema económico afecta al sistema social y natural y el tipo de relación que existe entre los distintos sistemas. Según Senge y Carstedt (2001), la era industrial se ha caracterizado por la explotación de capital natural y social para crear capital financiero y productivo. Sólo cambios fundamentales en el modo en que el sistema económico incide en los sistemas más extensos en los que reside —concretamente, la sociedad y la naturaleza— constituirían los primeros pasos hacia una era realmente post-industrial. Aunque este enorme reto precisa de la participación e implicación de diversos actores tanto globales como locales, la empresa es la institución social con más capacidad de innovación en esta dirección porque está sujeta a menos normas y rigideces que las instituciones públicas.

Además, en los dinámicos y cambiantes mercados de hoy, una condición necesaria para mantener la competitividad y proteger los ingresos y beneficios futuros es el desarrollo continuo de tecnologías, productos y servicios de éxito<sup>30</sup>. Ello explica porqué la mayoría de las empresas líderes invierten ingentes cantidades de dinero en programas de investigación y desarrollo (I+D).

En el capítulo 2, presentamos los valores más extendidos entre las empresas líderes del IDJS. Observamos que más del 60% de estas empresas considera que la innovación es un valor central. Asimismo, en el capítulo 4 explicamos cómo las empresas líderes del IDJS están involucrando de forma creciente a sus partes interesadas para potenciar sus capacidades de innovación. Estos resultados expresan claramente la importancia de la innovación para los líderes en sostenibilidad.

Sin embargo, la innovación es una condición necesaria pero no suficiente. Los productos nuevos deben cumplir las exigencias de sostenibilidad medioambiental y social para poder contribuir de for-

---

<sup>30</sup> De aquí en adelante utilizaremos la palabra *productos* para referirnos a *productos y servicios*.

ma positiva a la triple cuenta de resultados de la empresa. Asimismo, los desafíos medioambientales y sociales también son motores para la innovación. Como han demostrado Porter y van der Linde (1995) en sus investigaciones, unas normas medioambientales bien diseñadas pueden estimular innovaciones que reduzcan el coste total de un producto y mejoren su valor. Así, existe una lógica económica subyacente que une sostenibilidad, productividad de recursos, innovación y competitividad si la empresa es capaz de responder de forma proactiva y creativa a los retos del desarrollo sostenible.

En este capítulo analizamos cómo y hasta qué punto los principios del desarrollo sostenible se integran en los procesos de desarrollo de productos nuevos. Mostraremos distintos métodos y herramientas utilizadas para diseñar nuevos productos y estimular procesos de innovación sostenible.

Antes de presentar los resultados quisiéramos señalar que, en el contexto del desarrollo de nuevos productos, los indicadores medioambientales se encuentran en una fase de desarrollo mucho más avanzada que los indicadores sociales. Mientras existen indicadores de eco-eficiencia desde hace algún tiempo, e incluso están estandarizados hasta cierto punto, no existen pautas similares para la productividad social. También es importante observar que los indicadores sociales son específicos de la cultura. Así, el proceso de identificar indicadores para medir la sostenibilidad social de los productos nuevos es relativamente novedoso y de difícil comparación.

### **5.3.1. Herramientas y metodologías para el diseño sostenible**

Nuestros resultados muestran de forma consistente que la *eco-innovación* es el principal mecanismo utilizado para el diseño de productos sostenibles. La eco-innovación es el proceso de desarrollo de productos, procesos o servicios nuevos que aporta valor a clientes y negocios pero reduce significativamente el impacto medioambiental. Observamos que el *análisis del ciclo de vida*<sup>31</sup> es la herramienta más utilizada para apoyar el proceso de eco-innovación. De hecho, el 87% de los líderes sectoriales del IDJS utiliza esta herramienta.

---

<sup>31</sup> Otros nombres utilizados comúnmente para el análisis del ciclo de vida son *tutela-je de productos* o *valoración del ciclo vital*.

Si excluimos el sector financiero y de seguros, este porcentaje sube al 100%. Sin embargo, debemos mencionar que Westpac Banking (sector bancario) y Swiss Re (sector de seguros) han desarrollado herramientas analíticas para valorar el riesgo subyacente, que abarca aspectos financieros, técnicos, éticos, sociales y medioambientales.

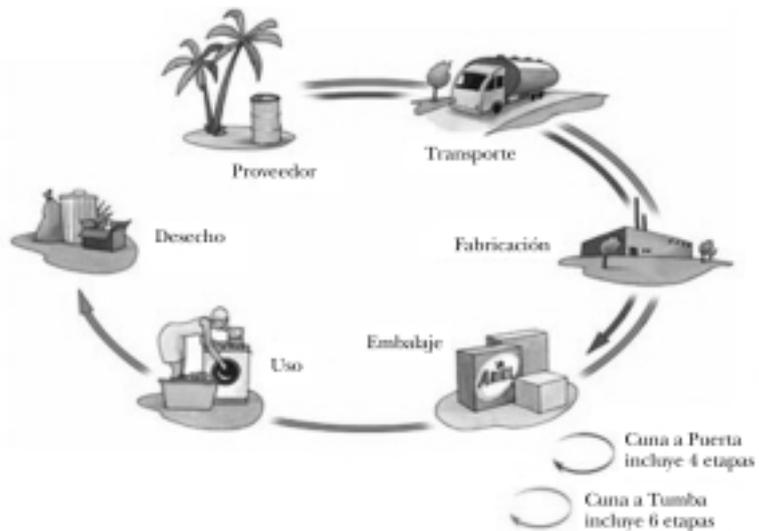
Los procesos de eco-innovación también se complementan con *programas y directrices para los departamentos de I+D*, que obligan a integrar evaluaciones del impacto medioambiental y social potencial en sus proceso de desarrollo. Estos programas intentan animar a los diseñadores a considerar problemas y oportunidades en una fase precoz del proceso de innovación. Identificamos a seis líderes sectoriales del IDJS que disponen de estas directrices específicas para los departamentos de I+D.

Entre otras herramientas utilizadas comúnmente en los procesos de desarrollo de productos nuevos, se incluye la valoración del riesgo medioambiental, la valoración de la seguridad, la valoración del riesgo para la salud humana, el análisis de la relación costes-beneficios, el análisis del impacto socioeconómico o el *cribaje* cualitativo. Todas estas herramientas comparten la finalidad común de asegurar la calidad final, la fiabilidad y la conformidad con las normas medioambientales y de seguridad que regulan sus productos.

#### *5.3.1.1. Análisis del ciclo de vida*

La evaluación del ciclo de vida es una herramienta analítica de gestión medioambiental que se basa en la comprensión científica de las entradas y salidas de los procesos y sus efectos sobre el entorno. Esta herramienta se utiliza para evaluar el impacto medioambiental potencial de un producto, proceso o actividad durante todo su ciclo vital, cuantificando el uso de recursos (entradas como energía, materias primas y agua) y las emisiones al entorno (salidas al aire, agua y suelo) asociadas al sistema bajo evaluación (véase el esquema 5.3). El aspecto más importante de la valoración del ciclo de vida es el hecho de que contempla *todas las fases* del ciclo vital de un producto. Esta información se condensa en un mapa que compara los beneficios medioambientales de nuevas opciones de diseño frente al diseño original. La eco-innovación y el análisis del ciclo de vida ofrecen varios beneficios a las empresas, como procesos y pro-

ESQUEMA 5.3: **Análisis del ciclo de vida**



Fuente: Procter & Gamble.

ductos más eco-eficientes, menos exposición al riesgo, la creación de nuevos *eco-mercados* (por ejemplo, eco-etiquetaje) y la obtención de ventajas competitivas (por ejemplo, mejor posicionamiento de cara a futuras regulaciones).

3M, que introduce 500 productos nuevos cada año, dispone de un flujo continuo de oportunidades para potenciar significativamente sus progresos en materia de medio ambiente, salud y seguridad. Por este motivo, la gestión del ciclo de vida se está convirtiendo en una parte formal del proceso de desarrollo de productos nuevos de 3M en todo el mundo. Equipos transfuncionales de desarrollo de nuevos productos utilizan una matriz de la gestión del ciclo vital para considerar de forma sistemática y holística las oportunidades y los problemas en materia de medio ambiente, salud y seguridad que surgen en cada fase de la vida de sus productos (véase el esquema 5.4). La gestión del ciclo de vida en 3M está apoyada por varios grupos dentro de la organización: 1) el equipo de Responsabilidad de Productos Corporativo de 3M, que ayuda a las unidades de negocio en la comercialización de productos más seguros y más responsables desde el punto de vista medioambiental, 2) los Cen-

**ESQUEMA 5.4: La matriz de gestión del ciclo de vida de 3M**

Fase del ciclo de vida Impacto	Adquisición de materiales	I+D Operaciones	Fabricación Operaciones	Necesidades clientes	
				Uso	Desecho
Medio ambiente					
Energía/ Recursos					
Salud					
Seguridad					

tros Tecnológicos 3M, que ayudan a mejorar las tecnologías de los productos para reducir y gestionar su impacto, y 3) informes de estudios tecnológicos e historias de éxitos que promueven el intercambio de ideas nuevas y resultados en el seno de la comunidad técnica de 3M. Por último, el gobierno de la política de gestión de ciclo de vida corresponde al Comité corporativo de medio ambiente, salud y seguridad.

Como hemos mencionado antes, las innovaciones eco-eficientes aumentan el valor económico de un producto a la vez que reducen su impacto medioambiental. Por consiguiente, un elemento clave en este análisis es la medición del valor. 3M no sólo considera el valor directo derivado de la contabilidad financiera (cálculo clásico de inversiones) sino también otras categorías de valor como las siguientes: valor oculto, que se refiere al valor no atribuible directamente a un determinado producto; valor intangible (por ejemplo, percepción positiva por el público); y valor a largo plazo, que considera el valor que reside más allá de las contribuciones a corto plazo.

*5.3.1.2. Directrices de sostenibilidad para los departamentos de I+D*

La implantación de directrices de sostenibilidad da a los equipos de proyectos nuevos la oportunidad de reflexionar y tener en cuenta principios medioambientales, sociales y éticos durante la fase de desarrollo de nuevos productos. Las directrices para los departa-

mentos de I+D ofrecen un marco coherente que contribuye al desarrollo desde el primer momento de productos sostenibles. En este sentido, se diferencian del análisis del ciclo de vida, que puede contemplarse básicamente como una herramienta de valoración medioambiental. Generalmente, la elaboración de estas directrices es una tarea que se asigna a un departamento técnico o científico. A continuación, exploramos algunos ejemplos.

Procter & Gamble (P&G) usa la Herramienta de Valoración de la Sostenibilidad de Productos, que empieza con una serie de preguntas que desafían a cada equipo de proyecto a evaluar si una nueva iniciativa concuerda con el desarrollo sostenible. Esta herramienta genera un perfil visual de la sostenibilidad de la iniciativa, que se utiliza luego para ayudar a encontrar formas de potenciar los puntos fuertes relacionados con la sostenibilidad y eliminar los puntos débiles. En P&G, las iniciativas relacionadas con la investigación de la sostenibilidad son lideradas por el Departamento de Ciencias Medioambientales. Este departamento promueve el entendimiento científico y trabaja en colaboración con todas las áreas de negocio de la empresa y sus marcas respectivas.

En 2003, DuPont introdujo unas orientaciones nuevas para su departamento de I+D que les obligan a integrar una valoración del potencial impacto medioambiental y social en el proceso de desarrollo. Las orientaciones para I+D incluyen preguntas sobre: pruebas de productos, existencias y materias primas globales, regulaciones globales, impacto humano y medioambiental, impacto sobre la salud laboral, información para el cliente, residuos y emisiones, medidas de crecimiento sostenible, reutilización y reciclaje, embalaje y transporte.

El Departamento de Desarrollo Técnico de Volkswagen ha establecido *7 metas medioambientales* (el Programa Ecológico), que deben tenerse en cuenta durante el desarrollo de sus modelos. Estas metas abarcan las áreas siguientes: materiales, procesos de fabricación, reciclaje, consumo, normas relativas a emisiones, contaminación del suelo y del agua, y acústica. De modo similar, Intel ha implantado una filosofía de Diseño para el Medio Ambiente, Salud y Seguridad, en la cual se incluyen aspectos ecológicos (eco-eficiencia, reciclaje, etc.).

Otras empresas están dando pasos similares. Por ejemplo, Novozymes está trabajando para asegurar que su política medioam-

biental y bioética se refleja en sus actividades de investigación y desarrollo. Por su parte, Unilever está introduciendo un nuevo programa llamado *Diseño para la Excelencia* en su negocio europeo de Productos para el Cuidado Personal y del Hogar, que invita a los diseñadores a tener en cuenta problemas y oportunidades medioambientales en una fase precoz del proceso de innovación.

### **5.3.2. Implicaciones del diseño sostenible**

Acabaremos este apartado con una exposición de las principales implicaciones del diseño sostenible o eco-innovación sobre los procesos de desarrollo de productos. Como veremos, el diseño sostenible implica bastante más que sólo mejoras incrementales de productos existentes. De hecho, puede convertirse en una herramienta estratégica que implica cambios en la concepción del producto, la implicación de los directivos y el grado de apertura a las partes interesadas.

#### *5.3.2.1. El producto (e incluso las empresas) puede cambiar a nivel conceptual*

La eco-innovación puede llevar al desarrollo de productos nuevos que proporcionan al consumidor el *servicio* que necesita de la forma más sostenible. Con el tiempo, puede desembocar en una transformación de la empresa. De hecho, Senge y Carstedt (2001) explican que la lógica de negocio de la empresa sostenible implica una transición de considerar que «el valor está en el objeto» a pensar «el valor está en el servicio que presta el objeto».

Por ejemplo, DuPont empezó su trayectoria hace 200 años como una empresa que producía pólvora. Hizo la transición para convertirse en una empresa química a principios del siglo xx y se está transformando nuevamente en una empresa que hace uso de todas las ciencias (química, física, biología e información) para crear una oferta atractiva para sus clientes y la sociedad. Esta última transformación se debe a la misión de DuPont de *crecimiento sostenible* y pretende promover la venta de productos y servicios derivados de recursos renovables. Un ejemplo es la relación entre Ford y DuPont en el Reino Unido (Arnold y Day, 1998). En vez de simplemente comprarle pintura, Ford ha subcontratado la gestión de sus actividades de pintura de carrocerías a DuPont, que aplica su mayor cono-

cimiento sobre las propiedades de las lacas y de la pintura en general para usar menos producto. En vez de pagar por litro de pintura, Ford paga a DuPont por coche pintado. El objetivo de DuPont ya no es vender pintura sino ofrecer el mejor servicio utilizando el mínimo de producto. De este modo, DuPont fideliza a un cliente importante, además de obtener información de primera mano sobre los productos de sus competidores y las estrategias de negociación que usan en sus ventas. En 2002, el 14% de los ingresos de DuPont procedía de recursos renovables como piensos de uso agrícola, ventas basadas en tecnología y ventas de servicios. Su objetivo para 2010 es llegar al 25%.

Dofasco es otra empresa que ha experimentado una transformación en los últimos años. A principios de los años noventa, en respuesta a una intensificación de la competencia global, una sobreoferta de acero y caídas de los precios, Dofasco formuló la estrategia *Soluciones en Acero*. Se trataba de una estrategia nueva que ha transformado Dofasco, convirtiéndola de un fabricante de acero en una empresa que utiliza tecnología de vanguardia para crear soluciones en acero innovadoras y con valor añadido. Estas soluciones están diseñadas para satisfacer las necesidades inmediatas y futuras de sus clientes y ofrecer valor a todas las partes interesadas de Dofasco.

### 5.3.2.2. *Mayor compromiso de la alta dirección*

Como se desprende del punto anterior, las implicaciones de las estrategias de sostenibilidad inciden significativamente en los procesos de desarrollo de nuevos productos. Por lo tanto, no debe sorprender que la alta dirección tenga un papel cada vez más activo en este proceso.

Un claro ejemplo lo constituyen las iniciativas de sostenibilidad de Unilever (agricultura, pesca y agua), cuyo objetivo es el desarrollo de productos medioambientalmente mejores. Estas iniciativas fueron aprobadas por los máximos responsables de la empresa, que más adelante firmaron colaboraciones con proveedores, industrias, gobiernos y ONG. Esto supuso un paso crítico que ha sustentado los progresos de la empresa hacia el logro de los objetivos fijados en las iniciativas. La importancia estratégica de estas iniciativas se ha visto reflejada en el desarrollo de planes para compartir competencias en fabricación ecológica a lo largo de toda la cadena de suministro,

que incluye a proveedores de productos, proveedores de materias primas clave y empresas transportistas.

El principal reto de sostenibilidad para el sector de la automoción es el cambio climático. Por este motivo, Volkswagen está desarrollando una estrategia destinada a combinar la expansión de su cartera de productos en todos los segmentos relevantes con un enfoque riguroso en la mejora de la eficiencia energética global. Su resultado será un crecimiento equilibrado con una intensidad relativamente baja de carbono. El Departamento de Investigación coordina todas las actividades encaminadas a desarrollar modelos más ecológicos y mantiene informado al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible.

*5.3.2.3. Mayor interacción con partes interesadas  
(por ejemplo, proveedores, clientes, universidades,  
ONG, gobiernos y competidores)*

A lo largo de este trabajo hemos recalcado la importancia del papel que desempeñan las partes interesadas en pro de la empresa sostenible. Lo mismo es cierto cuando se trata del desarrollo de productos nuevos. Haciendo participar a las partes interesadas, la empresa puede acceder a un conocimiento más amplio de usos, implicaciones, alternativas y características de los productos. El reto sigue siendo el de integrar este conocimiento (el resultado del diálogo con las partes interesadas) en la empresa para poder lanzar de forma sistemática productos sostenibles y exitosos. En el capítulo 4, ofrecimos algunos ejemplos de casos en los que las colaboraciones y alianzas con partes interesadas han acelerado el desarrollo de productos sostenibles.

*5.3.2.4. Cambios incrementales en el producto existente*

Por último, la eco-innovación y el análisis del ciclo de vida contribuyen a mejorar la eco-eficiencia de los productos y procesos existentes. Estas mejoras incrementales permiten a la empresa reducir su huella ecológica a la vez que incrementan su rentabilidad.

Uno de los objetivos de Intel es reducir su huella ecológica a través de la reducción del tamaño (desmaterialización) y la disminución del consumo energético de sus productos durante su uso. Con esta idea, el Intel Reseller Products Group rediseñó el embalaje de

sus procesadores Intel *Celeron*. El nuevo diseño permite a Intel evitar desechar más de 600.000 kilogramos de material de embalaje cada año. El nuevo diseño, más eficiente, redujo el embalaje un 50% a la vez que seguía cumpliendo los requisitos de marketing, seguridad, transporte y protección del producto. El equipo *Reseller Products Group* ganó la edición de 2001 del Premio al Diseño Ecológico de Producto de Intel en reconocimiento de sus esfuerzos. Intel tiene una iniciativa en curso destinada a reducir el contenido de plomo de sus productos. En 2002, se entregaron a los clientes los primeros productos sin plomo (memorias flash), mientras otras iniciativas de I+D llevaron a soluciones sin plomo para cuatro tecnologías de embalaje adicionales. Además, equipos de producto de Intel desarrollaron una tarjeta de interfaz de red sin plomo, el primer producto en placa sin plomo en las soldaduras.

Volkswagen ha estado investigando para reducir las necesidades energéticas de los coches nuevos. Por ejemplo, la vida útil del vehículo representa cerca del 73% de la utilización total de energía a lo largo de todo el ciclo de vida de un Golf A4, o el 67% en el caso del Lupo de *tres litros*. Una comparación con el 80% calculado para el Golf A3 evidencia los progresos que se han hecho para reducir el consumo de combustible.

Hemos concluido este apartado con un repaso de las principales implicaciones del diseño sostenible. Hemos visto que la integración de la sostenibilidad en los procesos de desarrollo de productos nuevos no sólo afecta a los departamentos de I+D, sino que también implica una nueva orientación estratégica que afecta a toda la organización. En estos casos, existen más oportunidades para conseguir un *crecimiento sostenible* y lograr una posición competitiva sólida en el mercado.

#### **5.4. Gestión de la cadena de suministro**

Hasta aquí, hemos observado cómo la estrategia de sostenibilidad se implanta *internamente*. Hemos visto sus implicaciones en los sistemas de recursos humanos, en los sistemas de gestión de medio ambiente, salud y seguridad, y en los procesos de innovación. A continuación, examinaremos cómo las decisiones a favor de la sostenibilidad

influyen en elementos *externos*, centrando nuestra atención en la gestión de la cadena de suministro.

En el capítulo 2 (2.5.3.3 y 2.5.3.4), expusimos algunos resultados relativos a la gestión sostenible de los proveedores. Vimos que el 94% de los líderes sectoriales del IDJS ha incorporado aspectos sociales, éticos o medioambientales en la selección y evaluación de proveedores. Además, el 61% de estas empresas está controlando y auditando a sus proveedores respecto a estos temas. Estos resultados muestran que las empresas líderes en sostenibilidad ya están alineando los principios y valores que guían sus actividades con las partes interesadas externas que influyen directamente en sus procesos y productos. En este apartado ampliaremos este análisis para explorar *cómo* se llevan a cabo estos procesos. Observaremos cómo las empresas líderes del IDJS están gestionando su cadena de suministro para mejorar los derechos humanos y las normas laborales, además de dar preferencia a materias primas más sostenibles al efectuar sus compras a sus proveedores.

La manera más rápida —y la que se aplica primero— para lograr estos objetivos es a través del proceso de selección y evaluación de proveedores de la empresa. En segundo lugar, hemos observado que los líderes sectoriales del IDJS están utilizando formas alternativas de promover prácticas sostenibles, como programas de formación para proveedores, el desarrollo de colaboraciones o la creación de premios para proveedores en reconocimiento a prácticas excelentes en temas de responsabilidad y sostenibilidad. En el apartado que sigue, revisaremos estas prácticas mediante la descripción de algunos ejemplos.

#### **5.4.1. Selección y evaluación de proveedores**

Uno de los aspectos críticos de la gestión de la cadena de suministro es el proceso de selección y evaluación de proveedores. Lógicamente, factores económicos (por ejemplo, precios competitivos), calidad de los productos y servicios (por ejemplo, puntualidad en la entrega) e integridad (por ejemplo, cumplimiento de las leyes y normativas) son elementos que siempre se consideran importantes a la hora de seleccionar a los proveedores. Sin embargo, la *gestión sostenible de la cadena de suministro* va más allá de estos requisitos comunes porque también establece métodos de selección y evaluación

acordes con los principios de desarrollo sostenible. Por ejemplo, frecuentemente se establecen procedimientos, políticas, directrices o principios que incluyen estándares sociales, éticos y medioambientales como medio de asegurar el cumplimiento por parte de los proveedores de todos los requisitos expresados en estos documentos.

Marks & Spencer (M&S) es un buen ejemplo para ilustrar cómo se seleccionan los proveedores. M&S, que compra productos a más de 1.000 proveedores en más de 70 países, ha elaborado una política de cadena de suministro centrada en aspectos medioambientales y sociales. En este contexto, M&S ha desarrollado los Principios Globales de Aprovisionamiento de cumplimiento obligatorio para los proveedores. Incluyen la responsabilidad del proveedor (definida conjuntamente con cada proveedor), derechos laborales, valoración regular del cumplimiento, responsabilidad medioambiental y el compromiso de llevar los principios a su propia cadena de suministro. Un resumen de estos principios forma parte del contrato suscrito entre la empresa y sus proveedores. Bastante similar, aunque más centrado en los aspectos medioambientales, es el caso de Teijin, que tiene una *política de compras verde* que obliga a cada unidad de negocio a planificar y realizar sus compras con criterios ecológicos y metas específicas. Teijin fomenta compras preferentes a través de las intranet de empresas que suministran productos respetuosos con el medio ambiente.

La evaluación del rendimiento de los proveedores en materia de políticas sociales, medio ambiente, salud y seguridad también es un proceso importante que se lleva a cabo a través de distintos mecanismos, como herramientas y auditorías de valoración de riesgos y calidad. Continuando con el ejemplo de M&S, la empresa usa *auditorías éticas* para obtener garantías adicionales del cumplimiento de sus exigencias en cuanto a trabajo de menores, seguridad, sueldos, condiciones de empleo y jornada laboral. M&S evalúa a más del 70% de sus proveedores de productos acabados en todo el mundo.

De modo similar, Intel comprueba el rendimiento de sus proveedores en medio ambiente, salud y seguridad a través de un proceso de evaluación. Intel participó, en colaboración con miembros de «Semiconductor Equipment and Materials International», en el desarrollo de una herramienta de *Evaluación Estandarizada de la Calidad del Proveedor* para que fuera usada por todo el sector.

Otro caso que vale la pena mencionar es el de Novozymes, que evalúa a proveedores clave en su rendimiento medioambiental y, más recientemente, en derechos humanos y normas laborales. Novozymes ha desarrollado sus propios métodos de evaluación y pretende evaluar a todos los proveedores clave de materias primas, que representan aproximadamente el 80% de sus costes de materias primas. Desde 2004, Novozymes evalúa a todos sus proveedores nuevos.

#### **5.4.2. Formas alternativas de promover prácticas sostenibles entre los proveedores**

Aparte de la selección y evaluación de proveedores, también observamos otras formas de promover prácticas sostenibles entre los proveedores. Encontramos tres métodos básicos utilizados por las empresas con esta finalidad: 1) programas de formación, 2) desarrollo de colaboraciones, 3) y creación de premios para proveedores.

La inclusión de problemas medioambientales y sociales en los programas de formación de los proveedores pretende concienciarles de la importancia de estos problemas y ayudarles a mejorar su gestión de la sostenibilidad. Como ejemplo, m&s ofrece incentivos y programas de formación en cumplimiento de normas medioambientales y sociales a los equipos de compras de la empresa y a sus proveedores y subcontratistas. Estos programas pretenden aumentar el nivel de conciencia entre los empleados internos de compras y los proveedores externos. Algunos ejemplos son la acreditación en *formación en auditoría de normas sociales*, que se otorga a los proveedores que asisten a la formación y aprueban el examen, así como los talleres de un día impartidos en el idioma local a los jefes de planta de los proveedores. Además, los proveedores reciben Guías de Autoayuda y formación para establecer mejores prácticas locales.

Las colaboraciones también constituyen una forma eficaz de involucrar a los proveedores en la gestión de la sostenibilidad. Empresas como BT y m&s participan en la Iniciativa de Comercio Ético (*Ethical Trading Initiative*, ETI)<sup>32</sup>. Esta iniciativa es una alianza de

---

<sup>32</sup> Para más información sobre esta iniciativa, se puede consultar [www.ethicaltrade.org/](http://www.ethicaltrade.org/)

empresas, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sindicales que se han comprometido a trabajar juntos para identificar y promover el comercio ético. Esta iniciativa consiste en la implantación de un código de conducta para promover buenas prácticas laborales, y el control y verificación independiente del cumplimiento de las disposiciones del código ético (por ejemplo, normas sobre compras éticas).

Por último, aunque todavía es una práctica poco habitual, algunas empresas han creado premios para proveedores para fortalecer el compromiso de éstos con el desarrollo sostenible. Un buen ejemplo de estos premios es el caso de BT, que tiene varias categorías de premios para reconocer las contribuciones significativas de sus proveedores, destacando ejemplos de innovación e ideas de futuro. Estos premios incluyen categorías como *innovación y capacidad de respuesta* y *compromiso con la responsabilidad social*. En esta segunda categoría se premia a proveedores que hayan implantado políticas, sistemas o iniciativas que demuestren su compromiso con la responsabilidad social. Los proveedores pueden demostrar este compromiso en ámbitos como el medio ambiente, la cadena de suministro, los derechos humanos, la diversidad u otras áreas de responsabilidad social.

## 5.5. Resumen

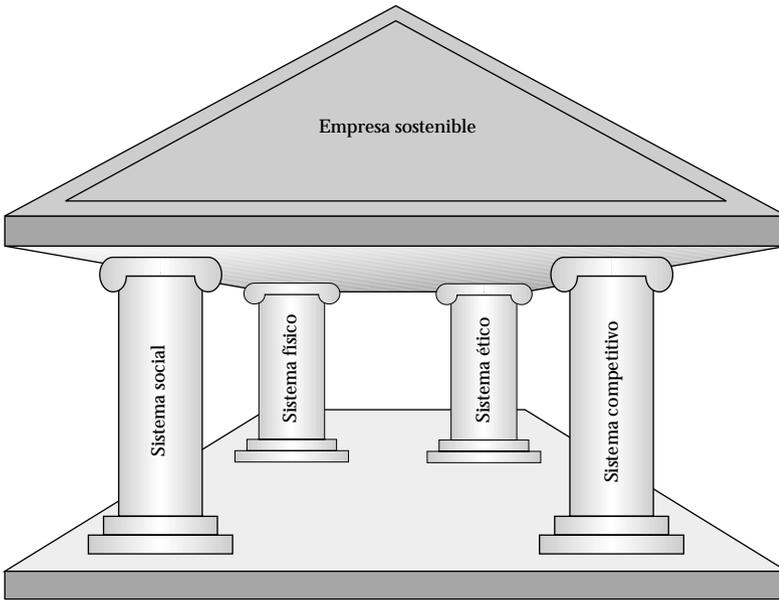
Las empresas líderes en sostenibilidad están adaptando sus sistemas de gestión para alinear sus procedimientos y rutinas con sus nuevos sistemas de gobierno y de formulación e implantación de la estrategia. Aunque todavía existe un amplio margen de mejora, superan con creces a las empresas corrientes en estos esfuerzos. Las empresas líderes que hemos analizado en este estudio parecen haber progresado más en los sistemas de gestión de recursos humanos como selección, remuneración, formación y sistemas de comunicación. También demuestran un interés claro y auténtico por mantener vivas sus políticas y sistemas de medio ambiente, salud y seguridad. De hecho, están ampliando el alcance de estos sistemas e incorporando elementos que superan las exigencias de normas como la ISO 14000 o EMAS. Las empresas líderes también están promoviendo valores

responsables y sostenibles fuera de los confines de su organización: los incluyen en sus políticas de gestión de la cadena de suministro así como en los sistemas relacionados con la selección y evaluación de proveedores. También están empezando a incorporar a proveedores clave en sus programas de formación relacionados con la sostenibilidad y a crear premios para los proveedores con el fin de reconocer públicamente su compromiso con el desarrollo sostenible. Por último, aunque las empresas líderes ya están utilizando herramientas como el análisis del ciclo de vida o las guías de sostenibilidad, parece que deben continuar en sus esfuerzos por integrar la sostenibilidad en sus sistemas de investigación, desarrollo e innovación.

## 6. Conclusiones

LA necesidad de avanzar hacia un modelo de desarrollo empresarial más sostenible y el papel que las empresas pueden y deben desempeñar en el desarrollo y gestión de dicho modelo en sus organizaciones es un tema que no puede acometerse de forma cosmética. Todo lo contrario: la búsqueda de la sostenibilidad requiere un cambio radical de paradigma. Un nuevo paradigma cuya piedra angular implica cambiar los valores centrales de las empresas: en lugar de pensar que maximizar el valor para el accionista es el valor último de las empresas, se trata de concebir una nueva visión del papel de la empresa en la sociedad basada en conseguir el objetivo esencial de la supervivencia. Bajo este enfoque, los beneficios dejan de ser el fin y éste pasa a ser el logro de la supervivencia, que se consigue a través de la creación de riqueza tanto para la empresa como para la sociedad en general. A diferencia de la empresa tradicional y como sucede en cualquier otro sistema vivo, el objetivo último de la empresa sostenible es la supervivencia. Asimismo, como en los sistemas vivos, el valor central de la empresa sostenible es su conciencia del sistema del cual forma parte y el sentido de pertenencia al mismo. Este valor central es el motor de su comportamiento. En lugar de ser un depredador neto del sistema físico-social, la empresa sostenible obtiene recursos del sistema con la finalidad de contribuir a la creación neta de riqueza. Este comportamiento aumenta la resistencia y facilita la mejora general tanto de la empresa como del sistema. Su sistema de gobierno, su estrategia y sus otros sistemas de gestión están diseñados para generar esta simbiosis beneficiosa. Esta concepción de la empresa sostenible se representa en la figura 6.1.

FIGURA 6.1: Los cuatro pilares de la empresa sostenible



En nuestro estudio hemos analizado cómo las empresas líderes en sostenibilidad están adoptando estos nuevos valores. Como resultado de ello, están emprendiendo un diálogo abierto y fructífero con sus partes interesadas y están implantando cambios profundos en su sistema de gobierno, estrategia y otros sistemas clave de gestión. A continuación, detallamos las conclusiones, organizadas por temas, más importantes que hemos obtenido:

### 6.1. Gobierno de la empresa

Como era de esperar, la sostenibilidad ha tenido un impacto profundo sobre los sistemas de gobierno de las empresas líderes. Casi todas las empresas líderes consideran que la sostenibilidad es una responsabilidad del Consejo de Administración, frente a tan sólo la mitad de las empresas corrientes. Algunas conclusiones que vale la pena destacar son:

- La *sostenibilidad*, además de otros valores relacionados, se ha convertido en uno de los valores centrales de las empresas sostenibles.

- La mayoría de las empresas sostenibles han nombrado uno o varios consejeros con conocimientos en desarrollo sostenible.
- Los comités de sostenibilidad del Consejo de Administración se están convirtiendo en una característica común en las empresas sostenibles. En estas empresas el nivel de aceptación de estos comités es el mismo que el de otros comités del Consejo de Administración, como los de auditorías y remuneración, y mayor que los de estrategia y nombramientos.
- La sostenibilidad se está convirtiendo en un tema frecuente en las reuniones de los Consejos de Administración de las empresas sostenibles.
- En conjunto, las empresas líderes consideran que la sostenibilidad es un tema estratégico y la responsabilidad de su desarrollo se asume a nivel del Consejo de Administración. Por lo tanto, se establecen nuevas tareas a ese nivel para dar respuesta a esta nueva realidad. Por otra parte, el desarrollo de estas nuevas tareas impone los cambios que acabamos de indicar en la composición, estructura y funcionamiento de los Consejos de Administración. Todos los demás cambios producidos en las empresas líderes tienen su raíz en estos cambios fundamentales en su gobierno.

## **6.2. Estrategia corporativa**

Una segunda transformación fundamental que hemos visto en las empresas líderes corresponde a los esfuerzos hechos por integrar los valores del desarrollo sostenible en la estrategia. Podemos ver estos esfuerzos tanto en la fase de formulación de la estrategia como en la de su implantación:

- Las empresas sostenibles utilizan distintos mecanismos para asegurar la incorporación de la sostenibilidad en la formulación de la estrategia corporativa. El paso fundamental detectado es el desarrollo de una estructura de gobierno que sirve de soporte a la consecución de este objetivo.
- Las empresas sostenibles utilizan distintos mecanismos para asegurar que los valores de sostenibilidad se mantienen vivos y se interiorizan profundamente en sus organizaciones.

- La sostenibilidad es un componente clave de los códigos de conducta de las empresas sostenibles.
- En el proceso de implantación, muchas empresas utilizan algún tipo de cuadro de mando integral (o un mecanismo similar) para asegurar que la sostenibilidad se despliega en los objetivos estratégicos y se plasma en las operaciones.

### **6.3. Capacidades centrales**

No hemos examinado en profundidad el conjunto de capacidades que deben desarrollar las empresas líderes para convertirse en empresas sostenibles. Sin embargo, una capacidad clave que sí hemos estudiado es el diálogo con las partes interesadas, un hito fundamental en este viaje.

- Las empresas líderes han aprendido a desarrollar una interacción auténtica con sus partes interesadas. Para ello, la responsabilidad de esta función se ha asignado al Consejo de Administración y a la alta dirección, que celebran reuniones regulares con las partes interesadas y establecen colaboraciones con ellas.
- Los Consejos de Administración de las empresas sostenibles promueven el diálogo con las partes interesadas como una actividad regular y clave de sus organizaciones.
- Los consejeros de la mayoría de las empresas líderes participan de distintas maneras en las actividades de diálogo con las partes interesadas.
- El compromiso con las partes interesadas es una capacidad central que permite fortalecer dos activos estratégicos esenciales: la reputación y la innovación.
- Aunque la mayoría de las empresas líderes identifican y priorizan a sus partes interesadas, aún pueden mejorar en la realización de mapas de partes interesadas clave.

### **6.4. Sistemas de gestión**

Hemos estudiado en profundidad cuatro sistemas de gestión para comprender el modo en que los valores de sostenibilidad se están

traduciendo en rutinas y procedimientos organizativos. Estos sistemas clave son: sistemas de recursos humanos; sistemas de medio ambiente, salud y seguridad; sistemas de investigación, desarrollo e innovación; y sistemas de gestión de la cadena de suministro. Globalmente, este análisis nos permite hacernos una idea precisa respecto a cómo se traducen los valores en las prácticas empresariales. Algunas conclusiones genéricas en este ámbito son:

- La sostenibilidad se refleja cada vez más en los procesos de selección, programas de formación, sistemas de recompensa y políticas de comunicación.
- Los sistemas y políticas de gestión de medio ambiente, higiene y seguridad ya están estandarizados y adoptados ampliamente por las empresas líderes. Se están incorporando nuevos elementos para ampliar el alcance de estos sistemas y, por lo tanto, su contribución a una sostenibilidad auténtica.
- Incluir conceptos de sostenibilidad en los sistemas de I+D es al mismo tiempo un reto y una prioridad fundamental para las empresas líderes. Las empresas están probando distintos procedimientos pero no se detectó ningún enfoque dominante. Creemos firmemente que se trata de un área en la que es necesario desarrollar nuevas capacidades para que las empresas incrementen su capacidad de crear valor sostenible.
- Las empresas sostenibles están promoviendo cada vez más valores y prácticas de sostenibilidad en su cadena de valor. Se trata de un área a la que se está dedicando bastante atención y que puede tener un gran impacto en la difusión de valores de sostenibilidad entre otras empresas.

En definitiva, las empresas líderes han experimentado una profunda transformación, como queda reflejado en su estrategia y gobierno corporativo. La causa y el efecto de esta transformación han sido la creación de nuevas relaciones con las partes interesadas a todos los niveles de dirección. El impacto sobre las rutinas, procedimientos y capacidades de estas empresas ya se está notando pero la auténtica transformación aún está por llegar. Como hemos demostrado a lo largo de este trabajo, las empresas líderes están mostrándonos el camino a seguir al tiempo

que están contribuyendo al desarrollo de un nuevo paradigma empresarial.

En el cuadro 6.1 representamos el paradigma de la empresa sostenible que se desprende de nuestra investigación y comparamos este nuevo paradigma con el enfoque tradicional de hacer negocios

**CUADRO 6.1: Hacia la empresa sostenible**

	<b>Enfoque tradicional</b>	<b>La sostenibilidad como <i>elemento superpuesto</i></b>	<b>Empresa sostenible</b>
Foco principal	Foco fijo en el valor para el accionista	Foco en el valor para el accionista + <i>planos secundarios</i> filantrópicos u oportunistas	Foco en la triple cuenta de resultados a largo plazo
Pilar competitivo	Costes	Reputación Gestión del riesgo	Innovación
Pilar natural	Enfoque legal	Eficiencia en el uso de los recursos naturales actividades de mejora de carácter secundario	Mantenimiento y mejora del capital natural
Pilar social	Enfoque legal	Impacto social de la empresa: actividades de mejora de carácter secundario	Gestión y desarrollo de los recursos sociales
Pilar ético	<i>Decencia ordinaria</i>	<i>Síndrome del 0,7%</i>	Nuevos valores
Actitud hacia el desarrollo sostenible	Ignorancia: «El desarrollo sostenible no es nuestro negocio»	Respuesta reactiva: Filantropía: «Deberíamos devolver a la sociedad parte de nuestros beneficios.» Oportunismo: «El DS tiene un impacto en nuestra reputación.»	Compromiso e implicación proactivos: «Debemos cuidar el sistema del que formamos parte porque es lo correcto.»

y lo que consideramos una actitud bastante habitual en muchas compañías respecto a la sostenibilidad. Algunas de las 18 empresas líderes del DISWI se encuentran más cerca de convertirse en empresas verdaderamente sostenibles mientras otras todavía conciben la sostenibilidad como un *elemento superpuesto*. De todos modos, aunque, en nuestra opinión, ninguna de ellas ha llegado al final de su viaje hacia la sostenibilidad, sus actuaciones sugieren el tipo de cambios que debe emprender una empresa para progresar en esta dirección.

Los componentes clave de este paradigma son los nuevos valores y el nuevo propósito que impulsan el proceso de transformación en el gobierno, la estrategia y otros sistemas de gestión. Dentro de unos pocos años, veremos cómo estos valores son aceptados por la mayoría de las empresas de modo muy similar a cómo el movimiento de la calidad desencadenó una transformación espectacular en todas las empresas durante los años noventa. Entonces, los binomios *rentabilidad-sostenibilidad* y *negocio-bienestar de la sociedad* no se considerarán incompatibles ni la persecución de ambos a un tiempo implicará renuncias. Por el contrario, en lugar de estar separados por la conjunción *o*, estarán conectados por el conector *y*. Tarde o temprano, las falsas dicotomías respecto a la sostenibilidad se convertirán en parte del pasado. Aunque este nuevo enfoque de la gestión estratégica todavía está dando sus primeros pasos, el ritmo de cambio está creciendo. Como dijo Victor Hugo: «No hay nada tan poderoso como una nueva idea cuyo momento ha llegado».



**anexos**



## A.1. Cuestionario para la Valoración de la Sostenibilidad Corporativa de SAM Research



SAM Research Inc. Miembro del Grupo SAM  
Rotfluhstrasse 91 CH-8072 Zollikon-Zürich  
Tfno. +41 1 397 10 30 Fax +41 1 397 10 50

### **Impreso de Aprobación**

Razón social: \_\_\_\_\_

### **Confirmación de veracidad de las afirmaciones y la documentación de la empresa**

Las siguientes personas confirman que todas las afirmaciones realizadas en el Cuestionario de Evaluación de la Sostenibilidad Corporativa de SAM *on line* o en formato impreso, así como la información/documentación adicional aportada a SAM Research es veraz según nuestro leal saber y entender. Confirman que han leído y aceptado la Política de Información y la Cláusula de Exención de Responsabilidad de SAM acerca del uso de la información aportada.

\_\_\_\_\_  
Nombre

\_\_\_\_\_  
Función/Cargo

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Lugar, fecha

\_\_\_\_\_  
Nombre

\_\_\_\_\_  
Función/Cargo

\_\_\_\_\_  
Espacio para firma, fecha

### **Documentación aportada**

Inclúyase únicamente la documentación reciente que no haya sido enviada anteriormente a SAM Research.

- Cuestionario de Evaluación de la Sostenibilidad Corporativa de SAM (versión impresa)

---

Fecha de presentación:

- Informes Anuales / Financieros
- Informes sobre Sostenibilidad
- Informes Medioambientales
- Informes Sociales
- Otros

### **Política sobre el Uso de Información y Cláusula de exención de responsabilidad**

SAM Research Inc. (este término incluirá sus empresas relacionadas, asociadas y filiales) usará la información proporcionada por su empresa en relación con esta investigación como base para definir y distribuir productos consistentes en índices. Además, esta información podrá ser empleada en forma agregada para otras actividades comerciales de SAM Research Inc., como actividades de investigación, asesoramiento o inversión. En forma agregada —pero nunca en forma individual—, esta información también podrá utilizarse para su publicación. Al hablar de información agregada nos referimos a información que esté expresada en puntuaciones, no a la información detallada contenida en el Cuestionario de Evaluación de la Sostenibilidad Corporativa de SAM. Al cumplimentar y enviarnos este cuestionario, manifiesta su conformidad al uso de la información que es específica a este documento y a que dicha información pueda ser cedida al extranjero. En la medida en que lo autorice la ley, SAM Research Inc. no responderá de ningún daño directo, indirecto o emergente que se derive del uso de esa información. En cuanto a otras importantes cuestiones legales, les remitimos a la cláusula de exención de responsabilidad contenida en <http://www.sam-group.com/assessment2002> (previa identificación). La presente política y la cláusula de exención de responsabi-

lidad podrán ser actualizadas ocasionalmente. El uso que hagamos de esa información está sujeto a la política y a la cláusula de exención de responsabilidad que estén en vigor en el momento de su uso.

## **Dimensión económica**

### **Buen Gobierno Corporativo**

1. ¿Cuántos miembros forman parte de su Consejo de Administración?
- \_\_\_\_\_ miembros.
  - No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
  - No sabe.

*Observaciones:*

2. ¿Cuántos representantes de los trabajadores/sindicales, exigidos por ley, forman parte de su consejo/Consejo de Vigilancia?
- Representantes de los trabajadores/sindicales.
  - No sabe.
  - No aplicable

*Observaciones:*

3. ¿Cuántos miembros del consejo desempeñan funciones ejecutivas en su empresa?
- \_\_\_\_\_ miembros.
  - No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
  - No sabe.

*Observaciones:*

4. ¿Está dirigido el consejo por un presidente no ejecutivo y/o por un consejero principal?
- Sí.
  - No.
  - No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
  - No sabe.

*Observaciones:*

5. Indique en la tabla siguiente las funciones y los nombres de los comités asociados sobre los cuales el consejo asume explícitamente la responsabilidad formal.

○ Función	Responsabilidades	Nombre del comité
Estrategia	<input type="checkbox"/> Responsabilidad formal del consejo	
Auditoría, contabilidad, gestión de riesgos	<input type="checkbox"/> Responsabilidad formal del consejo <input type="checkbox"/> Todos los miembros son no ejecutivos	
Selección y nombramiento de miembros del consejo y de la alta dirección	<input type="checkbox"/> Responsabilidad formal del consejo <input type="checkbox"/> Todos los miembros son no ejecutivos	
Remuneración de los miembros del consejo y de la alta dirección	<input type="checkbox"/> Responsabilidad formal del consejo <input type="checkbox"/> Todos los miembros son no ejecutivos	
Responsabilidad social corporativa, conducta empresarial ética, desarrollo sostenible	<input type="checkbox"/> Responsabilidad formal del consejo	

- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.  
○ No sabe.

*Observaciones:*

6. Indique si el consejo de su empresa ha aprobado una política formal sobre buen gobierno corporativo. En caso afirmativo, adjunte el documento o indique dónde puede encontrarse (página web, informe anual, etc.).
- Sí, documentada en \_\_\_\_\_  
○ No.

- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

7. Indique el porcentaje de la principal nacionalidad representada en su Consejo de Administración en relación con todas las demás nacionalidades representadas en el consejo.

- \_\_\_\_\_ %
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

8. ¿Cuántos de los miembros del Consejo de Administración de su empresa son mujeres?

- \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

9. Indique el porcentaje de honorarios de consultoría de gestión pagados a su empresa de auditoría expresado en proporción a los honorarios totales abonados a su empresa de auditoría a nivel corporativo en 2002.

- \_\_\_\_\_ %
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

10. ¿Difunde externamente la/el remuneración/salario de sus directivos superiores (Consejero Delegado y miembros del consejo)? Adjunte documentos y/o indique una dirección en Internet.

- Sí, individualmente.
- Sí, la cifra media por miembro (por ejemplo, consejo/Consejo de Vigilancia).
- Sí, a nivel agregado, incluidos otros representantes de la alta dirección.

- No.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Relaciones con los inversores**

11. Aporte ejemplos de material (por ejemplo, presentaciones de analistas, páginas web, informes, etc.) usado para comunicarse con analistas e inversores acerca de cuestiones sobre sostenibilidad.

- \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

12. Indique el número de reuniones personales con inversores que ha mantenido su empresa en el último ejercicio (a título individual y/o en seminarios) en relación con su estrategia en materia de sostenibilidad/responsabilidad social corporativa y sus resultados.

- \_\_\_\_\_ reuniones en el último ejercicio.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

13. ¿Realiza periódicamente estudios sobre la percepción que los inversores tienen de su empresa?

- Sí.
- No.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

En caso afirmativo, ¿Cuál de los siguientes aspectos forman parte del proceso/sistema de estudio de la percepción? Aporte documentación justificativa o indique una página web.

- Número de estudios sobre la percepción al año: \_\_\_\_\_
  - Observaciones de los inversores transmitidas al consejo.
  - Observaciones de los inversores transmitidas al director financiero (CFO).
  - Otros, especifíquense: \_\_\_\_\_
- Ninguno.
- No sabe.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Planificación estratégica**

14. Marque con un aspa las cinco (5) opciones más importantes donde perciba que su estrategia en materia de sostenibilidad aporta más valor en términos de generación de valor/mejora de la competitividad.

- Acceso a capital.
  - Atracción de talento.
  - Eficiencia operativa.
  - Detonante de Innovación.
  - Mejora de la Reputación.
  - Mantenimiento de la licencia para operar por las partes interesadas en la marcha de su empresa (como el público en general, la plantilla, las ONG, etc.).
  - Reducción de la Repercusión Medioambiental.
  - Futura creación de alternativas de negocio.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

15. ¿Cuál de las siguientes herramientas emplea sistemáticamente para la planificación estratégica a nivel corporativo?

○ Respuesta:

Teoría de carteras; describa sucintamente cómo la aplica: \_\_\_\_\_

Métodos de opciones reales; describa sucintamente cómo los aplica: \_\_\_\_\_

Planificación de escenarios; indique el horizonte temporal medio usado: \_\_\_\_\_

Métodos de dinámica de sistemas; describa sucintamente cómo los aplica: \_\_\_\_\_

Otros: descríbanse: \_\_\_\_\_

○ No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

○ No sabe.

*Observaciones:*

16. Adjunte o indique una dirección de Internet donde se encuentren las declaraciones o los informes corporativos en los que figuren los valores básicos y/o principios empresariales de su empresa.

○ \_\_\_\_\_

○ No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

○ No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Sistemas de Cuadro de Mando/de Medición**

17. Indique los principales fines de sus sistemas de cuadro de mando/de medición (como el Cuadro de Mando Integral o similares).

○ Respuesta:

Medir e integrar los resultados corporativos tangibles e intangibles globales.

Servir de herramienta integrada de planificación estratégica y gestión, ligando a los distintos niveles de la empresa.

- Compartir las mejores prácticas en procesos entre todas las unidades de negocio.
- Comparar los resultados de las unidades de negocio (Indicadores de Resultados Clave).
- No hay implantados sistemas de cuadro de mando/de medición
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

18. ¿Qué perspectivas se encuentran integradas en los sistemas de cuadro de mando/medición de su empresa a nivel de grupo/corporativo (Cuadro de Mando Integral o similares)?

- Respuesta:
  - Perspectiva de los(as) clientes/partes interesadas.
  - Perspectiva de buen gobierno corporativo/de las partes interesadas.
  - Perspectiva financiera/de los accionistas.
  - Perspectiva de los procesos/operativa.
  - Perspectiva del personal (Empleados) / del aprendizaje.
  - Perspectiva de la reputación.
  - Otras, especifíquense: \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Gestión de riesgos y de crisis**

19. Indique el nombre y el cargo del máximo responsable de riesgos de su empresa o de la persona responsable de esta función.

- Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Número de niveles jerárquicos desde el consejo: \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

20. Indique el nombre, cargo y línea de comunicación jerárquica de la persona responsable de la gestión de problemas/de la reputación (es decir, coordinación y comunicación de problemas de un alto riesgo potencial para la reputación de su empresa) a nivel del grupo. Consúltese asimismo el texto de ayuda.

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Número de niveles jerárquicos desde el consejo: \_\_\_\_\_

Línea de comunicación jerárquica: \_\_\_\_\_

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

21. Indique los elementos incluidos en los planes de crisis/emergencia de su empresa.

Respuesta:

Plan de continuidad de la actividad.

Comunicación con los medios y otras audiencias vitales/partes interesadas afectadas.

Coordinación entre los departamentos involucrados (por ejemplo, departamentos de Relaciones Públicas, Relaciones con los Inversores, Producción, Atención al Cliente, Finanzas y Gestión de Riesgos).

Ensayo/prueba frecuente de los planes.

Mecanismos de notificación interna/externa temprana de una situación de emergencia.

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Códigos de Conducta/Cumplimiento de la Normativa/ Corrupción y Sobornos**

22. Indique en qué áreas se han definido códigos de conducta corporativos a nivel del grupo (incluidas filiales). Adjunte los documentos justificativos, códigos de conducta, etc.

Respuesta:

- Corrupción y sobornos.
- Discriminación.
- Confidencialidad de la información.
- Blanqueo de capitales, uso de información privilegiada.
- Seguridad de personal, socios comerciales, clientes.
- Medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo.

Documentados en: \_\_\_\_\_

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

23. ¿Qué mecanismos se han establecido para garantizar la implantación efectiva de los códigos de conducta de su empresa?

Respuesta:

- Las responsabilidades, rendiciones de cuenta y líneas de comunicación jerárquica son sistemáticamente definidas en todas las divisiones y empresas del grupo.
- Comunicación periódica con los empleados.
- Servicios de atención dedicados.
- Intranet con ejemplos prácticos con fines de formación.
- Códigos de conducta ligados a la retribución de los trabajadores.
- Los sistemas de evaluación del rendimiento profesional integran un sistema de cumplimiento de la/los normativa/códigos de conducta.
- Sanciones disciplinarias en caso de infracción (es decir, política de tolerancia cero).
- El sistema de cumplimiento de la normativa está certificado, especifíquese: \_\_\_\_\_

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

24. Indique cuál de los siguientes aspectos se encuentran cubiertos por la política anticorrupción y contra el soborno de su empresa. Consúltese asimismo el texto de ayuda.

Sobornos (de cualquier modalidad, incluidas mordidas sobre cualquier parte de los pagos sujetos a contratos).

Contribuciones políticas directas o indirectas.

Contribuciones políticas anunciadas públicamente. Adjunte documento y/o página web: \_\_\_\_\_

Contribuciones a instituciones benéficas y patrocinios.

Contribuciones a instituciones benéficas y patrocinios anunciadas públicamente. Adjunte documento y/o página web: \_\_\_\_\_

Política en proceso de desarrollo y que va a ser implantada en el/los próximo(s) \_\_\_\_\_ meses/año(s).

No sabe.

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

*Observaciones:*

25. ¿A quién es de aplicación la política anticorrupción y contra el soborno de su empresa? Indique el porcentaje de cobertura de su política anticorrupción y contra el soborno en términos relativos con el número total de:

Empleados del grupo/en todo el mundo: \_\_\_\_\_ %

Contratistas/Proveedores/Proveedores de Servicios: \_\_\_\_\_ %

Filiales: \_\_\_\_\_ %

*Joint ventures*: \_\_\_\_\_ %

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

26. ¿Informa públicamente su empresa de las infracciones de su política anticorrupción y contra el soborno? Adjunte documentos y/o dirección en Internet.

Sí, véa(n)se el/los documento(s) adjuntos: \_\_\_\_\_

- No.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Gestión de Relaciones con Clientes (CRM, en sus siglas en inglés)**

27. ¿Qué enfoque aplica para integrar las observaciones transmitidas por clientes?

- Base de datos CRM armonizada a nivel de la unidad de negocio.
- Canales armonizados de transmisión de comentarios a través de Internet.
- Integración de los comentarios recibidos en el desarrollo de productos/servicios.
- Servicios de asistencia dedicados para atender quejas.
- Defensor del Cliente en materia de quejas.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

28. ¿Realiza su empresa un seguimiento sistemático de la satisfacción de los clientes? Aporte documentos.

- Respuesta:
  - Sí, el seguimiento corre a cargo de terceros.
  - Sí, el seguimiento se efectúa a nivel interno.
- No.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

## Dimensión medioambiental

### Política/gestión medioambiental

29. Indique el nombre, cargo y línea de comunicación jerárquica de la persona responsable de los asuntos medioambientales al más alto nivel dentro de su organización.

- Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Número de niveles jerárquicos desde el consejo: \_\_\_\_\_  
Línea de comunicación jerárquica: \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

30. ¿Ha aprobado su empresa una política medioambiental corporativa? (autónoma o bien integrada en una política más general). Indíquese la política o señale si puede encontrarse en Internet.

- Sí, documentada en: \_\_\_\_\_
- No.
- La política está en fase de desarrollo y va a ser implantada en los próximos meses.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

En caso afirmativo, indique si esta política es de aplicación a:

- Respuesta:
- Las propias actividades de la empresa.
  - Los impactos medioambientales de productos y servicios.
  - Los proveedores y los proveedores de servicios (por ejemplo, contratistas).
  - Otros importantes socios empresariales (por ejemplo, actividades no gestionadas, socios de *joint ventures*, etc.), especifíquense: \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

31. ¿Se han definido objetivos medioambientales cuantitativos para toda la empresa? Adjunte los documentos pertinentes.

- Sí.
- No.
- Los objetivos a nivel del grupo están en proceso de desarrollo, serán implantados en los próximos \_\_\_\_\_ meses.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

Objetivos medioambientales a disposición del público.

- Sí, documentación adjunta.
- Sí, no hay documentación.
- No.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

32. Indique cómo está certificado su sistema de gestión medioambiental.

- ISO 14001, JIS Q 14001, EMAS.
  - Certificación de terceros por parte de empresas especializadas.
  - Certificación por especialistas de la propia empresa desde la sede central.
- No certificado.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

33. Indique el porcentaje de los ingresos totales certificado según estos sistemas:

- \_\_\_\_\_ % de ingresos.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### Resultados medioambientales

34. Rellene la siguiente tabla e incluya una breve explicación de la tendencia.

<input type="radio"/> Indicador	Unidad (si es diferente de la unidad indicada)	Cobertura estimada (%) de los ingresos totales en 2002	1999	2000	2001	2002	Explicación de la tendencia
Consumo total de energía (GJ)							
Emisiones directas y totales de gases responsables del efecto invernadero (toneladas de CO <sub>2</sub> equivalentes)							
Consumo de agua total (toneladas)							
Generación de residuos total (toneladas)							

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Sistema avanzado de gestión medioambiental**

35. ¿Se han desarrollado requisitos o directrices medioambientales corporativas para lo siguiente?

Respuesta:

- Operaciones de producción.
- Operaciones de mantenimiento.
- Selección/evaluación continua de proveedores/contratistas/proveedores de servicio.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Nuevos proyectos.
- Operaciones no gestionadas/licenciatarios/fabricantes terceros/socios en *joint ventures*.
- Due-diligence* (auditoría legal) /Fusiones y adquisiciones.
- Otras \_\_\_\_\_

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

36. ¿Con qué frecuencia las operaciones/unidades de negocio comunican datos medioambientales (por ejemplo, emisiones al aire, al agua, al terreno, consumo de recursos, accidentes) a la empresa?

- Mensualmente.
- Trimestralmente.
- Anualmente.
- De manera irregular.
- Todavía no son comunicados.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

37. ¿Dispone su empresa de una base de datos centralizada destinada a datos medioambientales a la que pueda accederse desde varias partes de su organización?

Respuesta:

- Sí, la base de datos es accesible a nivel de la empresa.

- Sí, la base de datos es accesible a nivel de la unidad de negocio/división.
- Sí, la base de datos es accesible por las operaciones individuales.
- No existe una base de datos centralizada.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

38. Rellene la tabla siguiente (o adjunte documentos) con los datos medioambientales del conjunto de su empresa y explique las tendencias. (Nota: incidentes medioambientales significativos son aquellos incidentes que produjeron un deterioro amplio o a largo plazo de la función del ecosistema, contaminación o escasez de abastecimiento de agua superficial/subterránea, enfermedad crónica, lesiones incapacitantes permanentes, víctimas mortales o cuantiosos daños en bienes a ciudadanos, daños irreparables en estructuras muy apreciadas o en lugares sagrados.)

- Respuesta:

Parámetro	Unidad	1999	2000	2001	2002	Observaciones
Residuos peligrosos	toneladas					
Residuos vertidos en vertederos	% de los residuos totales generados					
Incidentes	Número					

- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### Control de productos

39. ¿Se han establecido programas para evaluar formalmente y reducir al mínimo los impactos medioambientales del envasado, de la distribución, del uso y de la eliminación de productos?

- Sí.
- No.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

40. ¿Cuál de los siguientes aspectos están incluidos formalmente en el desarrollo y diseño de nuevos productos?

- Respuesta:
  - Impactos medioambientales del uso y mantenimiento de productos. Especifíquense: \_\_\_\_\_
  - Impactos medioambientales de la fabricación de productos. Especifíquense: \_\_\_\_\_
  - Impactos medioambientales de la producción de materias primas. Especifíquense: \_\_\_\_\_
  - Carácter mejorable y modular de los productos.
  - Desmontaje, reutilización y reciclaje del producto y sus componentes.
  - Otros \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

41. ¿Hasta qué punto su empresa participa, activa y directamente, en programas de retirada de productos (por ejemplo, desmontaje, reutilización y reciclaje del producto y sus componentes)? Indique la proporción de ingresos correspondiente a productos cubiertos por dichos programas.

- Respuesta:
  - Programas de retirada de productos \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_ % de ingresos.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Estrategia en relación con el clima**

42. Indique la cobertura organizativa de su inventario de emisiones de Gases Responsables del Efecto Invernadero (GREI).

Respuesta:

- Entidades/instalaciones enteramente pertenecientes a la empresa que supongan un \_\_\_\_\_ % de los ingresos totales.
- Entidades/instalaciones controladas por la empresa pero no enteramente pertenecientes a ella.
- Activos/entidades controladas conjuntamente.
- Entidades no controladas, pero sobre las cuales la empresa tenga una influencia significativa.

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

43. Indique el alcance de su inventario GREI (según el Protocolo WBCSD/WRI u otros).

Respuesta:

- Emisiones GREI directas (es decir, Alcance 1 del Protocolo WBCSD/WRI).
- Emisiones GHG procedentes de importaciones de electricidad, calefacción o vapor (es decir, Alcance 2 del Protocolo WBCSD/WRI).
- Otras emisiones GREI indirectas (es decir, Alcance 3 del Protocolo WBCSD/WRI).

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

44. Indique qué organización independiente verifica su inventario GREI.

- Verificado por \_\_\_\_\_
- No verificado externamente.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

45. ¿En qué está basada su estrategia de reducción/gestión del riesgo asociado a emisiones de carbono?

- Respuesta:
  - Comercio de emisiones intraempresa.
  - Comercio de emisiones nacional/internacional.
  - Basada en proyectos de secuestro de carbono.
  - Mecanismos de Desarrollo Limpio (CDM, en sus siglas en inglés).
  - Proyectos de Implantación Conjunta (IC).
  - Intercambio de fuentes de combustible.
  - Reducción de las operaciones/tecnologías/productos/servicios intensivas(os) en emisiones de carbono.
  - Otros métodos (Especifíquense): \_\_\_\_\_

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

46. ¿Qué objetivo de reducción de las emisiones GREI se ha fijado su empresa? (incluya fuentes de emisiones cubiertas, punto de partida, plazos)

Objetivo \_\_\_\_\_

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

## Dimensión social

### Indicadores de prácticas laborales

47. ¿Utiliza su empresa indicadores (por ejemplo, número de casos de incumplimiento de los principios empresariales del grupo o de la legislación nacional) acerca de las siguientes cuestiones y son dichos indicadores difundidos externamente? Rellene la tabla y aporte documentos y/o una dirección de Internet.

	Diversidad	Discriminación	Libertad de asociación y reunión	Trabajo infantil	Trabajo forzado	Despidos	Salud higiene y seguridad en el trabajo
Indicadores	<input type="checkbox"/> Sí						
	<input type="checkbox"/> No						
	<input type="checkbox"/> No aplicable						
Difundidos externamente	<input type="checkbox"/> Sí						
	<input type="checkbox"/> No						
	<input type="checkbox"/> No aplicable						

No sabe.

*Observaciones:*

48. ¿Existe un sistema de recepción y atención de quejas y reclamaciones de trabajadores (por ejemplo, línea de atención o Defensor del Trabajador independiente que garantice el anonimato para el caso de denuncias de irregularidades)?

Sí.

No.

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

49. ¿Suscribe públicamente su empresa (habiendo firmado o reconocido públicamente su adhesión a una(o) o más de las/los siguientes cartas/marcos?

- Respuesta:
- Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU.
  - Declaración Tripartita de Principios de la OIT relativa a Empresas Multinacionales y Política Social.
  - Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.
  - Otras cartas relacionadas con prácticas laborales/cuestiones sobre RR HH, Especifíquense y adjunte documento: \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Desarrollo del capital humano**

50. ¿Mide y controla el éxito a largo plazo de sus políticas de recursos humanos de una manera formal/estandarizada (por ejemplo, basándose en indicadores como la satisfacción de los trabajadores)?
- Sí.
  - No.
  - No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
  - No sabe.

*Observaciones:*

En caso afirmativo, señale qué indicadores de resultados está utilizando:

- Respuesta:
- Indicadores/ratios operativos cualitativos (por ejemplo, satisfacción de los trabajadores, grado de implantación de los proyectos de RR HH etc.).
  - Indicadores/ratios operativos no financieros (por ejemplo, número de horas destinadas a formación, tasa de rotación del personal, número de empleados con baja por enfermedad, etc.).
  - Indicadores/ratios financieros basados en los costes (por ejemplo, costes de formación por empleado).

- Indicadores/ratios financieros basados en la inversión o el valor (por ejemplo,  $RI$  —Rentabilidad de la inversión—,  $VEA$  —valor económico añadido—,  $VMA$  —valor en metálico añadido).
- Indicadores/ratios financieros basados en los recursos humanos (por ejemplo,  $VAP$  —valor añadido por persona, margen por empleado).
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

51. ¿Dispone su empresa de un plan de plantilla y aptitudes a medio plazo donde se compare la plantilla actual y sus aptitudes con el número futuro de empleados, el tipo y las aptitudes del personal requeridas para ejecutar el plan de negocio?
- Sí, existen en las unidades de negocio/resultados que generen más del 75% de los ingresos totales.
  - Sí, existente en las unidades de negocio/resultados que generen un 50%-74% de los ingresos totales.
  - Sí, existen en las unidades de negocio/resultados que generen menos de un 50% de los ingresos totales.
  - No existen.
  - No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
  - No sabe.

*Observaciones:*

52. Indique el porcentaje de empleados cualificados y ejecutivos que reciban una evaluación formal periódica (por ejemplo, al menos una vez al año) de su rendimiento (evaluación del rendimiento).
- \_\_\_\_\_ % de empleados.
  - No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
  - No sabe.

*Observaciones:*

53. Indique de qué forma es evaluada la alta dirección/los mandos intermedios.
- Evaluación periódica del rendimiento por parte de un superior jerárquico.

- Evaluación del rendimiento multidimensional (por ejemplo, superior jerárquico más transmisión de información en sentido ascendente más transmisión de información circular).
- Uso sistemático de objetivos cuantificables pactados y de indicadores (por ejemplo, conclusión de proyectos).
- Clasificación comparativa formal de los directivos.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

54. Indique el porcentaje de empleados para los cuales existe un programa de formación de la empresa, específico para su categoría profesional (por ejemplo, específico para los directores de ventas de la empresa), que debe ser realizado antes de incorporarse a su puesto o en un plazo definido tras ocupar su cargo.

- \_\_\_\_\_ % de empleados.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Atracción y retención de talento**

55. Indique el porcentaje de empleados contratados con base en una prueba de selección validada en el último ejercicio.

- \_\_\_\_\_ % de empleados.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

56. Indique el porcentaje de empleados cualificados (empleados a nivel directivo, profesional y técnico) que han dejado de trabajar en la empresa en el transcurso del pasado año en proporción a la cifra media total de empleados cualificados existente durante el año pasado:

- \_\_\_\_\_ % de empleados.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

57. Indique el porcentaje de su plantilla que es sistemáticamente recolocado o reasignado, debido al discreto rendimiento del empleado, en relación con la cifra media total de la plantilla total durante el pasado ejercicio.

- \_\_\_\_\_ % de la plantilla.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

58. ¿Realiza un seguimiento y un *benchmarking* de la satisfacción de los trabajadores en comparación con las compañías comparables de su sector a propósito de las siguientes cuestiones?

- Respuesta:
  - Gratificaciones y reconocimiento.
  - Liderazgo.
  - Clima de equipo de apoyo/colaborador.
  - Posibilidades de desarrollo personal.
  - Satisfacción en el puesto/oportunidad para marcar diferencias.
  - Entorno de trabajo (salud y seguridad en el trabajo, clima social, etc.).
  - Identificación con los valores y la estrategia de la empresa.
  - Otras, especifíquense: \_\_\_\_\_
- No.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

59. Basándose en las encuestas de satisfacción del trabajador, califique el nivel de satisfacción de sus empleados en relación con el período de la encuesta anterior. Aporte documentos y/o indique una dirección de Internet.

- Mayor nivel de satisfacción de sus empleados.
  - Nivel constante de satisfacción de sus empleados.
  - Menor nivel de satisfacción de sus empleados.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

60. ¿Qué porcentaje de la/del retribución/salario anual (excluidos los complementos salariales, como planes de pensiones o el vehículo de empresa) de los empleados cualificados y directivos está ligado —de media— a los resultados en el caso de:

- La alta dirección: \_\_\_\_\_ %
  - Los mandos intermedios/inferiores: \_\_\_\_\_ %
  - El personal de ventas: \_\_\_\_\_ %
  - Los especialistas técnicos: \_\_\_\_\_ %
  - La media de la empresa en su conjunto: \_\_\_\_\_ %
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

61. En el conjunto de la empresa, qué porcentaje de la retribución ligada a los resultados está formado, de media, por:

<input type="radio"/> Tipo de salario ligado a los resultados	Porcentaje [%]
Acciones u otras formas de retribución relacionada con acciones (por ejemplo: opciones)	
Otra retribución a largo plazo (no directamente relacionada con acciones)	
Participaciones en beneficios (o similar)	
Comisiones por ventas o pedidos (o similar)	
Paquete de <i>bonus</i> basado en beneficios, dividido en función de una evaluación de la dirección	

*Bonus* objetivo del cuadro de mando fijado  
en relación con el salario concedido sobre la base  
de la evaluación de la dirección

---

Otros, Especifíquense:

---

- No aplicable.
- No sabe.
- No contesta.

*Observaciones:*

62. Indique el porcentaje de empleados cuya retribución y salario variable (incluidos *bonus* y todos los sistemas de incentivos) están ligados a los resultados en materia medioambiental, conducta empresarial ética y responsabilidad corporativa a nivel personal, de la unidad de negocio o de toda la empresa.

- \_\_\_\_\_ % de la plantilla total.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

63. Indique las prestaciones laborales en todo el grupo proporcionadas por su empresa adicionales a los sistemas públicos.

- Respuesta:
  - Planes de pensiones.
  - Seguro de enfermedad.
  - Atención médica para las familias de los empleados.
  - Seguro de accidentes.
  - Seguro/programas de invalidez.
  - Créditos hipotecarios y préstamos.
  - Otros, descríbanse: \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

64. ¿Ofrece su empresa a sus empleados la posibilidad de elegir planes de pensiones privados con un componente de sostenibilidad/socialmente responsable?

Sí, adjunte documentos y/o una dirección de Internet: \_\_\_\_\_

No.

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Gestión del conocimiento/Aprendizaje organizativo**

65. Indique si existen en su empresa sistemas de aprendizaje organizativo/gestión del conocimiento y el porcentaje de empleados participantes en ellos.

Hay sistemas formales que abarcan aproximadamente al \_\_\_\_\_ % de la plantilla total.

No existen sistemas formales.

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

66. Seleccione los tres (3) objetivos más importantes de sus sistemas de gestión del conocimiento/aprendizaje organizativo.

Respuesta:

Incrementar la eficiencia.

Respalda la innovación.

Reducir el riesgo, sistema de alarmas tempranas.

Potenciar el aprendizaje y el capital intelectual de la empresa.

Mejorar la comprensión de la estrategia y visión.

Clasificar y estructurar la información.

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

67. Indique las/los herramientas/procesos ampliamente utilizadas(os) por su empresa en la gestión del aprendizaje organizativo y en la gestión del conocimiento.

Respuesta:

- Directorios de expertos.
  - Redes de conocimiento/aprendizaje informales.
  - Redes de conocimiento/aprendizaje formales con reuniones periódicas y apoyo del personal.
  - Depósitos/bases de datos de conocimientos basados en la Intranet.
  - Plataformas de conocimiento interactivas basadas en la Intranet integradas en los procesos de trabajo diarios.
  - Comparaciones con los Indicadores de Resultados Clave del grupo de empresas comparables para todas las Unidades de Negocio.
  - Descripciones sistemáticamente accesibles de los procesos que constituyan mejores prácticas.
  - Colaboración/intercambio de conocimientos como criterio formal de transmisión de información.
  - Bonus* ligados directamente a la/al colaboración/intercambio de conocimientos.
  - Escuela/universidad de la empresa.
  - Otros, especifíquense: \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Normas para proveedores**

68. Indique en cuál de las siguientes áreas ha definido su empresa requisitos/directrices corporativos para la selección y evaluación continua de los principales proveedores y proveedores de servicios a nivel de todo el grupo. Adjunte ejemplos de dichas directrices.

- Medio ambiente.
  - Normas/prácticas laborales.
  - Salud y seguridad en el trabajo.
  - Derechos humanos.
  - Auditorías externas de proveedores.
  - Otras: Especifíquense: \_\_\_\_\_
- Las normas están en fase de desarrollo y van a ser implantadas en los próximos \_\_\_\_\_ meses.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Compromiso con las partes interesadas en la marcha de la empresa**

69. Indique de qué modo su empresa se compromete con las partes interesadas externas. Aporte documentos justificativos o indique una página web.

- Identificación, establecimiento de un orden de prioridad y encuadre de las principales partes interesadas para su incorporación a la estrategia corporativa.
  - Sesiones informativas/reuniones periódicas guiadas por el diálogo con las partes interesadas.
  - Transmisión de las observaciones de las partes interesadas al consejo/Consejo de Vigilancia y/o al consejero principal.
  - Equipos de proyecto/acuerdos de asociación en marcha. Ejemplos: \_\_\_\_\_
  - Otros, descríbanse: \_\_\_\_\_
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

70. ¿Realiza periódicamente su empresa un seguimiento de la satisfacción y/o las quejas de las siguientes partes interesadas?

Respuesta:

- Gobiernos.
- Grupos de interés, como organizaciones de defensa de los consumidores.
- Comunidades locales.
- Medios de comunicación.
- Organizaciones no gubernamentales (ONG).
- Accionistas.
- Proveedores/Proveedores de servicios.
- Sindicatos.

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*

### **Conducta empresarial ética/Actividades filantrópicas**

71. ¿Tiene su empresa una estrategia filantrópica/empresarialmente ética/socialmente responsable que esté en línea con la estrategia general de su empresa?

Sí.

No.

No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.

No sabe.

*Observaciones:*

En caso afirmativo, adjudique un porcentaje a las siguientes opciones hasta sumar un 100% indicando de cuáles obtiene más valor con su estrategia filantrópica/empresarialmente ética:

- Clima empresarial mejorado en las comunidades, por ejemplo, mayor aceptación, educación etc.: \_\_\_\_\_ %
- Alineamiento de los objetivos sociales y económicos para mejorar las perspectivas de negocio a largo plazo: \_\_\_\_\_ %

- Reputación de la empresa: \_\_\_\_\_ %
- Fidelidad del cliente: \_\_\_\_\_ %
- Fidelidad de los empleados: \_\_\_\_\_ %
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

72. Clasifique los tipos actuales de contribuciones de su empresa al desarrollo social/económico de las comunidades:

- Voluntariado de los trabajadores.
- Donativos de productos y servicios.
- Aportación de fondos a instituciones benéficas/organizaciones sin ánimo de lucro independientes o a fundaciones.
- Financiación directa de proyectos.
- Servicios educativos a las comunidades locales prestados por trabajadores.
- Uso del proceso de presión por parte de grupos (cabildo) para influir en que los gobiernos respondan a las preocupaciones sociales.
- No se realizan contribuciones.
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

73. ¿Qué porcentaje de los beneficios antes de impuestos (EBIT) declarados por última vez por su empresa se destina a actividades filantrópicas/inversiones sociales? (Si el EBIT de su empresa fuera negativo, especifique la forma de cálculo del nivel del porcentaje de contribución filantrópica/social en el espacio abajo reservado para observaciones.)

- \_\_\_\_\_ % del beneficio antes de impuestos (EBIT).
- No aplicable. Incluya explicaciones en el espacio abajo reservado para observaciones.
- No sabe.

*Observaciones:*

*Documentos (páginas):*

*http://*



## A.2. Líderes Sectoriales del DJSWI (2002)

Nombre de la empresa	Sector económico	Ventas (millones)	Empleados	País
3M	Bienes y servicios industriales	18.232 \$	67.072	EE. UU.
BT Group	Telecomunicaciones	18.727 £	99.900	Reino Unido
CRH	Construcción	11.080 £	54.239	Irlanda
Dofasco	Recursos básicos	3.555 \$	7.400	Canadá
DuPont	Química	27.000 \$	55.000	EE. UU.
Intel	Tecnología	30.141 \$	78.000	EE. UU.
Lend Lease	Servicios financieros	10.114 A\$	9.090	Australia
Marks & Spencer	Venta minorista	8.019 £	60.000	Reino Unido
Novozymes	Salud	5.803 DKK	3.900	Dinamarca
Pearson	Medios de comunicación	4.048 £	30.000	Reino Unido
Procter & Gamble	Bienes y servicios no cíclicos	43.377 \$	98.000	EE. UU.
Severn Trent	Servicios públicos	2.015 £	15.000	Reino Unido
Royal Dutch/ Shell Group	Energía	268.892 \$	119.000	Reino Unido/ Holanda
Swiss Reinsurance	Seguros	30.740 CHF	8.000	Suiza
Teijin	Bienes de consumo cíclicos	874.568 ¥	23.265	Japón
Unilever	Alimentación y bebida	42.942 €	234.000	Holanda
Volkswagen	Bienes de consumo cíclicos	87.153 €	336.843	Alemania
Westpac Banking	Bancos	13.010 A\$	26.760	Australia

*Datos:* Ejercicio 2003.



## A.3. Plantilla del cuestionario de investigación

### 1. Gobierno de la empresa

#### 1.1. Composición

- ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de «nombre de la empresa» experiencia en el campo del desarrollo sostenible? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?
- Los miembros del Consejo de Administración de «nombre de la empresa», ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.

#### 1.2. Estructura

- ¿Tiene «nombre de la empresa» un comité dependiente del Consejo de Administración que sea responsable de los temas de sostenibilidad? (Por ejemplo, un Comité de Responsabilidad Social corporativa)
- En caso afirmativo, nos podría indicar:
  - Su principal función y sus responsabilidades.
  - Su composición y sus miembros. Quisiéramos saber si el comité se compone exclusivamente de miembros no ejecutivos o se compone de miembros no ejecutivos y ejecutivos.
  - ¿Existe algún mecanismo formal de comunicación entre el «nombre del comité» y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, le agradeceríamos si nos pudiera aportar información al respecto.

- ¿Tiene «nombre de la empresa» algún grupo consultivo externo que asesora al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?

### **1.3. Funcionamiento**

- ¿Cuántas veces al año se tratan temas de desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración?
- ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre esos temas de desarrollo sostenible?
- ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?

### **1.4. Valores corporativos: tipología y mecanismos de interiorización**

- Por favor, revise y marque los valores corporativos que aparecen en la página [xx] del informe adjunto. ¿Es la lista completa de valores de «nombre de la empresa»?
- ¿Cómo promueve el Consejo de Administración de «nombre de la empresa» sus valores corporativos relacionados con la sostenibilidad dentro de la empresa?
- ¿Cómo promueve el Consejo de Administración de «nombre de la empresa» sus valores corporativos relacionados con la sostenibilidad fuera de la empresa? (Por ejemplo, a otros integrantes de su cadena de suministro.)
- ¿Cómo verifica el Consejo de Administración de «nombre de la empresa» el nivel de conciencia y cumplimiento de los valores corporativos dentro de la empresa?
- ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de que otros integrantes de su cadena de suministro asumen los valores de «nombre de la empresa» relacionados con la sostenibilidad?

### **1.5. Papeles y tareas**

Nuestra visión de la sostenibilidad considera que la innovación y el diálogo con las partes interesadas constituyen atributos clave de una empresa sostenible. Una empresa que acepta el concepto

de desarrollo sostenible debe ser capaz de averiguar y responder a las preocupaciones de sus partes interesadas y asegurarse de que la sostenibilidad se integra en los procesos de I+D e innovación. Las siguientes preguntas están relacionadas con las tareas del Consejo de Administración en relación con estos temas.

- ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de «nombre de la empresa» de que el desarrollo sostenible es una variable clave en los procesos de I+D e innovación de la empresa?
- ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de «nombre de la empresa» de que el desarrollo sostenible es una variable clave en el proceso de formulación de la estrategia?
- ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de «nombre de la empresa» en el diálogo con las partes interesadas?
- ¿En qué medida y de qué modo promueven los miembros del Consejo de Administración el diálogo con las partes interesadas dentro de «nombre de la empresa»?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

### **2.1. Formulación de la estrategia**

- ¿Cómo integra «nombre de la empresa» el desarrollo sostenible en el proceso de formulación de la estrategia?

### **2.2. Implantación de la estrategia**

- ¿Ha implantado «nombre de la empresa» una herramienta de gestión similar al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton?
- En caso afirmativo,
  - ¿En qué medida ha sido adaptada para integrar temas de sostenibilidad? ¿De qué modo?
  - ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de «nombre de la empresa» para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

### **3. Diálogo con las partes interesadas**

#### **3.1. Mecanismos de identificación de partes interesadas**

- ¿Cómo identifica «nombre de la empresa» a las partes interesadas locales, nacionales e internacionales clave con las que establecer actividades de diálogo?
- ¿Cuáles son los principales mecanismos o canales que utiliza la empresa para establecer el diálogo con sus distintas partes interesadas?

#### **3.2. Impacto del diálogo con las partes interesadas sobre los procesos de I+D e innovación**

- ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?

#### **3.3. Impacto del diálogo con las partes interesadas sobre la formulación de la estrategia**

- ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?

### **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

**4.1. Como cualquier empresa de éxito, «nombre de la empresa» ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas**

- De la cartera de recursos y capacidades de «nombre de la empresa», ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?
- ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de «nombre de la empresa» gracias a la sostenibilidad?

**4.2. Según la información que hemos recogido de fuentes públicas y la opinión de SAM, hemos perfilado algunos de los principales activos estratégicos que puede poseer «nombre de la empresa»**

- Por favor, revise los principales activos estratégicos que se relacionan en la página [xx] del informe adjunto. Por favor, complete y/o modifique la lista.

**5. Integración del desarrollo sostenible en los procesos de desarrollo de productos y servicios nuevos**

- ¿Se han implantado los principios del desarrollo sostenible en los procesos de desarrollo de los productos y servicios? En caso afirmativo, ¿de qué modo?
- ¿Tiene algún ejemplo de un producto o servicio que ha sido desarrollado recientemente teniendo en cuenta los principios del desarrollo sostenible?

**6. Gestión de asuntos sociales**

- ¿Tiene «nombre de la empresa» alguna política específica respecto a problemas sociales y naturales (es decir, derechos laborales, trabajo de menores, biodiversidad, etc.)? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.

Ya hemos encontrado la información necesaria para este apartado en su página web. Puede leerla en la página [xx] del informe.

Sin embargo, si cree que podríamos añadir información relevante sobre este tema, le rogamos que nos la facilite.



## A.4. Cuestionarios remitidos a SAM Research <sup>33</sup>

### **3M**

#### **1. Gobierno de la empresa**

- 1.1. ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de 3M experiencia en el campo del desarrollo sostenible? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?
- 1.2. Los miembros del Consejo de Administración de 3M, ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.3. 3M ha creado el Comité de Asuntos Públicos para abordar aspectos relacionados con la sostenibilidad. A este respecto,
  - 1.3.1. ¿Existe algún mecanismo formal de comunicación entre el Comité de Asuntos Públicos y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, le agradeceríamos si nos pudiera aportar información al respecto.
- 1.4. ¿Tiene 3M algún grupo consultivo externo que asesore al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?
- 1.5. ¿Cuántas veces al año se tratan temas de desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración?

---

<sup>33</sup> Las siguientes preguntas fueron enviadas a SAM Research para obtener información adicional sobre las compañías. SAM Research utilizó únicamente fuentes de información pública para responder a estas preguntas. Cuando no estaba disponible la información pública, las preguntas quedaron sin respuesta. SAM Research no ofreció ningún tipo de información a los autores que no fuera de dominio público.

- 1.6. ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre estos temas de desarrollo sostenible?
- 1.7. ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- 1.8. ¿Cómo verifica el Consejo de Administración de 3M el nivel de conciencia y cumplimiento de los valores corporativos relacionados con la sostenibilidad dentro de la empresa?
- 1.9. Nuestra visión de la sostenibilidad considera que la innovación y el diálogo con las partes interesadas constituyen atributos clave de una empresa sostenible. Una empresa que acepta el concepto de desarrollo sostenible debe ser capaz de averiguar y responder a las preocupaciones de sus partes interesadas y asegurarse de que la sostenibilidad se integra en los procesos de I+D e innovación. Las siguientes preguntas están relacionadas con las tareas del Consejo de Administración en relación con estos temas.
  - 1.9.1. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de 3M de que el desarrollo sostenible es una variable clave en los procesos de I+D e innovación de la empresa?
  - 1.9.2. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de 3M en el diálogo con las partes interesadas?
  - 1.9.3. ¿En qué medida y de qué modo promueven los miembros del Consejo de Administración el diálogo con las partes interesadas dentro de 3M?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en el proceso de formulación de la estrategia**

- 2.1. ¿Ha implantado 3M una herramienta de gestión similar al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton? En caso afirmativo,
  - 2.1.1. ¿En qué medida ha sido adaptada para integrar temas de sostenibilidad? ¿De qué modo?
  - 2.1.2. ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de 3M para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

2.2. 3M ha creado un Cuadro de Mando de MASS dentro de su Sistema de Gestión de MASS, que valora su rendimiento en algunas medidas de eco-eficiencia.

2.2.1. ¿Está vinculado el Cuadro de Mando de MASS al cuadro de mando integral de la empresa? En caso afirmativo, le agradeceríamos si nos pudiera aportar información al respecto.

### **3. Diálogo con las partes interesadas**

3.1. ¿Cómo identifica 3M a las partes interesadas locales, nacionales e internacionales clave con las que establecer actividades de diálogo?

3.2. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?

3.3. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?

### **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

4.1. Como cualquier empresa de éxito, 3M ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.

4.1.1. De la cartera de recursos y capacidades de 3M, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad? Por favor, sea lo más concreto posible.

4.1.2. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de 3M gracias a la sostenibilidad?

## Intel

### 1. Gobierno de la empresa

- 1.1. ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de Intel experiencia en el campo del desarrollo sostenible? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?
- 1.2. Los miembros del Consejo de Administración de Intel, ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.3. ¿Tiene Intel algún grupo consultivo externo que asesore al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?
- 1.4. ¿Cómo verifica el Consejo de Administración de Intel el nivel de conciencia y cumplimiento de los valores corporativos dentro de la empresa?
- 1.5. Nuestra visión de la sostenibilidad considera que la innovación y el diálogo con las partes interesadas constituyen atributos clave de una empresa sostenible. Una empresa que acepta el concepto de desarrollo sostenible debe ser capaz de averiguar y responder a las preocupaciones de sus partes interesadas y asegurarse de que la sostenibilidad se integra en los procesos de I+D e innovación. Las tres preguntas siguientes están relacionadas con las tareas del Consejo de Administración en relación con estos temas.
  - 1.5.1. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Intel de que el desarrollo sostenible es una variable clave en los procesos de I+D e innovación de la empresa?
  - 1.5.2. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Intel de que el desarrollo sostenible es una variable clave en el proceso de formulación de la estrategia?
  - 1.5.3. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de Intel en el diálogo con las partes interesadas?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

- 2.1. ¿Cómo integra Intel el desarrollo sostenible en el proceso de formulación de la estrategia?

## **3. Diálogo con las partes interesadas**

- 3.1. ¿Cómo identifica Intel a las partes interesadas locales, nacionales e internacionales clave con las que establecer actividades de diálogo?
- 3.2. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?
- 3.3. Intel declara: «A fin de mejorar nuestros resultados a lo largo del tiempo, debemos identificar problemas y tendencias emergentes y traducir ese conocimiento en estrategias para nuestros grupos empresariales. Nuestras partes interesadas desempeñan un papel fundamental en este proceso. Nuestra interacción con clientes, proveedores, comunidades, legisladores y empleados nos aporta la información y la comprensión que necesitamos».
  - 3.3.1. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?
  - 3.3.2. ¿Cómo transmite Intel hacia los estratos superiores de la organización la comprensión y el conocimiento obtenidos de las partes interesadas (por ejemplo, en Paneles Consultivos Comunitarios)?

## **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

- 4.1. Como cualquier empresa de éxito, Intel ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
  - 4.1.1. De la cartera de recursos y capacidades de Intel, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad? Por favor, sea lo más concreto posible.
  - 4.1.2. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de Intel gracias a la sostenibilidad?

## **Lend Lease**

### **1. Gobierno de la empresa**

- 1.1. ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de Lend Lease experiencia en el campo del desarrollo sostenible? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?
- 1.2. Los miembros del Consejo de Administración de Lend Lease, ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.3. ¿Tiene Lend Lease algún comité dependiente del Consejo de Administración que sea responsable de los temas de sostenibilidad? (Por ejemplo, un Comité de Responsabilidad Social Corporativa.)
  - 1.3.1. En caso afirmativo, nos podría indicar:
    - Su principal función y sus responsabilidades.
    - Su composición y sus miembros. Quisiéramos saber si el comité se compone exclusivamente de miembros no ejecutivos o se compone de miembros no ejecutivos y ejecutivos.
    - ¿Existe algún mecanismo de comunicación formal entre este comité y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.

- 1.4. ¿Tiene Lend Lease algún grupo consultivo externo que asesore al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?
- 1.5. ¿Cuántas veces al año se tratan temas de desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración?
- 1.6. ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre esos temas de desarrollo sostenible?
- 1.7. ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- 1.8. ¿Cómo promueve el Consejo de Administración de Lend Lease sus valores corporativos relacionados con la sostenibilidad dentro de la empresa?
- 1.9. ¿Cómo promueve el Consejo de Administración de Lend Lease sus valores corporativos relacionados con la sostenibilidad fuera de la empresa? (Por ejemplo, a otros integrantes de su cadena de suministro.)
- 1.10. ¿Cómo verifica el Consejo de Administración de Lend Lease el nivel de conciencia y cumplimiento de los valores corporativos dentro de la empresa?
- 1.11. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de que otros integrantes de su cadena de suministro asumen los valores de Lend Lease relacionados con la sostenibilidad?
- 1.12. Nuestra visión de la sostenibilidad considera que la innovación y el diálogo con las partes interesadas constituyen atributos clave de una empresa sostenible. Una empresa que acepta el concepto de desarrollo sostenible debe ser capaz de averiguar y responder a las preocupaciones de sus partes interesadas y asegurarse de que la sostenibilidad se integra en los procesos de I+D e innovación. Las cuatro preguntas siguientes están relacionadas con las tareas del Consejo de Administración en relación con estos temas.
  - 1.12.1. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Lend Lease de que el desarrollo sostenible es una variable clave en los procesos de I+D e innovación de la empresa?

- 1.12.2. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Lend Lease de que el desarrollo sostenible es una variable clave en el proceso de formulación de la estrategia?
- 1.12.3. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de Lend Lease en el diálogo con las partes interesadas?
- 1.12.4. ¿En qué medida y de qué modo promueven los miembros del Consejo de Administración el diálogo con las partes interesadas dentro de Lend Lease?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

- 2.1. ¿Cómo integra Lend Lease el desarrollo sostenible en el proceso de formulación de la estrategia?
- 2.2. ¿Ha implantado Lend Lease una herramienta de gestión similar al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton?
  - 2.2.1. En caso afirmativo, ¿en qué medida ha sido adaptada para integrar temas de sostenibilidad? ¿De qué modo?
  - 2.2.2. ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de Lend Lease para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

## **3. Diálogo con las partes interesadas**

- 3.1. ¿Cómo identifica Lend Lease a las partes interesadas locales, nacionales e internacionales clave con las que establecer actividades de diálogo?
- 3.2. Lend Lease tiene un claro compromiso de establecer un diálogo abierto con sus partes interesadas. En este sentido,
  - 3.2.1. ¿Cuáles son los mecanismos o canales específicos que utiliza Lend Lease para promover y establecer el diálogo con las partes interesadas?
- 3.3. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?
- 3.4. ¿Cómo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?

#### **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

- 4.1. Como cualquier empresa de éxito, Lend Lease ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
  - 4.1.1. De la cartera de recursos y capacidades de Lend Lease, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?  
Por favor, sea lo más concreto posible.
  - 4.1.2. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de Lend Lease gracias a la sostenibilidad?

#### **5. Integración del desarrollo sostenible**

##### **en los procesos de desarrollo de productos y servicios nuevos**

- 5.1. Lend Lease ha integrado los principios del desarrollo sostenible a través del proceso de Desarrollo Sostenible para el Medio Ambiente (DSMA). Lend Lease declara: «Nuestro objetivo es asegurar un equilibrio entre factores económicos, medio ambiente y bienes sociales para aportar mayores beneficios a todos. (...) El proceso de DSMA está condicionado a la participación total de las partes interesadas. Con ello, nos aseguramos de captar la innovación, gestionar los costes y entregar beneficios de forma continuada a todos.»
  - 5.1.1. ¿Qué responsabilidades está creando la empresa para implantar este proceso?
  - 5.1.2. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para involucrar a las partes interesadas en este proceso?

- 5.1.3. ¿Mide la empresa el impacto de la implantación de este proceso en su rendimiento (reputación, resultados económicos...)?
- 5.1.4. ¿Cómo afecta este proceso a la capacidad de innovación de la empresa?
- 5.2. ¿Ha lanzado Lend Lease algún servicio financiero que tenga en cuenta los principios del desarrollo sostenible? (Por ejemplo, fondos de inversión socialmente responsables.)

## **6. Gestión de asuntos sociales**

- 6.1. ¿Tiene Lend Lease alguna política específica respecto a problemas sociales y naturales (es decir, derechos laborales, trabajo de menores, biodiversidad, etc.)? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.

## **Marks & Spencer**

### **1. Gobierno de la empresa**

- 1.1. ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de Marks & Spencer experiencia en el campo del desarrollo sostenible? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?
- 1.2. ¿Existe algún mecanismo formal de comunicación entre el Comité de Responsabilidad Social Corporativa y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.3. ¿Tiene Marks & Spencer algún grupo consultivo externo que asesore al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?
- 1.4. ¿Cuántas veces al año se tratan temas de desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración?
- 1.5. ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre esos temas de desarrollo sostenible?
- 1.6. ¿Con qué frecuencia invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones?

- 1.7. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de Marks & Spencer en el diálogo con las partes interesadas?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

- 2.1. Marks & Spencer tiene dos organismos que apoyan al Comité de Responsabilidad Social Corporativa. Son el Foro de CSR y el Equipo de CSR.
  - 2.1.1. ¿Cuáles son las principales funciones y responsabilidades del Foro de CSR y del Equipo de CSR?
- 2.2. ¿Ha implantado Marks & Spencer una herramienta de gestión similar al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton? En caso afirmativo,
  - 2.2.1. ¿En qué medida ha sido adaptada para integrar temas de sostenibilidad? ¿De qué modo?
  - 2.2.2. ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de Marks & Spencer para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

## **3. Diálogo con las partes interesadas**

Marks & Spencer ha estudiado todas sus partes interesadas con el fin de comprender de forma precisa qué es lo que éstas esperan de la empresa y establecer mecanismos de diálogo y comunicación con ellas. Nos interesa conocer la influencia de la comprensión aportada por el diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación y el proceso de formulación de la estrategia. Las dos preguntas siguientes están relacionadas con estos temas:

- 3.1. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?
- 3.2. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?

## **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

- 4.1. Como cualquier empresa de éxito, Marks & Spencer ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
  - 4.1.1. De la cartera de recursos y capacidades de Marks & Spencer, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad? Por favor, sea lo más concreto posible.
  - 4.1.2. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de Marks & Spencer gracias a la sostenibilidad?

## **Novozymes**

### **1. Gobierno de la empresa**

- 1.1. ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de Novozymes experiencia en el campo del desarrollo sostenible? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?
- 1.2. Los miembros del Consejo de Administración de Novozymes, ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.3. ¿Tiene Novozymes algún comité dependiente del Consejo de Administración que sea responsable de los temas de sostenibilidad? (Por ejemplo, un Comité de Responsabilidad Social Corporativa.) En caso afirmativo, nos podría indicar:
  - 1.3.1. Su principal función y sus responsabilidades.

- 1.3.2. Su composición y sus miembros. Quisiéramos saber si el comité se compone exclusivamente de miembros no ejecutivos o se compone de miembros no ejecutivos y ejecutivos.
- 1.3.3. ¿Existe algún mecanismo de comunicación formal entre este comité y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, le agradeceríamos si nos pudiera aportar información al respecto.
- 1.4. Novozymes ha creado dos comités, el comité medioambiental y bioético y el Comité de Responsabilidad Social, que asesoran al Consejo de Administración y a la dirección ejecutiva y ayudan a asegurar que la estrategia de crecimiento de la empresa esté alineada con los principios del desarrollo sostenible.
  - 1.4.1. ¿Desempeñan estos comités la función de grupo consultivo externo o se componen de ejecutivos y directivos de la empresa?
  - 1.4.2. ¿Existe algún mecanismo de comunicación formal entre estos comités y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.5. ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

Hemos leído en el último informe de Novozymes que la Dirección Ejecutiva utiliza el Cuadro de Mando Integral —también llamado el Mapa de Estrategias de Novozymes— para hacer un seguimiento de los resultados financieros y comerciales de la empresa. En 2003, esta herramienta se ampliará para incluir metas e indicadores basados directamente en las estrategias de Novozymes relativas a la responsabilidad social y al medio ambiente y la bioética. Nos gustaría saber más acerca del Mapa de Estrategias de Novozymes. Por ello,

- 2.1. Por favor, explíquenos qué metas e indicadores han sido incluidos en el Mapa de Estrategias de Novozymes para inte-

grar las estrategias relativas a la responsabilidad social y al medio ambiente y la bioética?

- 2.2. ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de Novozymes para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

### **3. Diálogo con las partes interesadas**

- 3.1. Las relaciones con las partes interesadas constituyen una función estratégica de la que es responsable la empresa matriz Novo A/S. Sin embargo, Novozymes quiso mantener esta función estratégica en su actividad central. Por este motivo, en Novozymes esta unidad depende de la Vicepresidenta, Anne-Marie Skov, que será responsable de impulsar el trabajo en pro del desarrollo sostenible.

3.1.1. ¿Cuáles son las principales tareas y responsabilidades de la unidad de Relaciones con las Partes Interesadas?

- 3.2. ¿Cómo identifica Novozymes a las partes interesadas locales, nacionales e internacionales clave con las que establecer actividades de diálogo?
- 3.3. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?
- 3.4. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?

### **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

- 4.1. Como cualquier empresa de éxito, Novozymes ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
  - 4.1.1. De la cartera de recursos y capacidades de Novozymes, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?
  - 4.1.2. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de Novozyme gracias a la sostenibilidad?

## **5. Integración del desarrollo sostenible**

### **en los procesos de desarrollo de productos y servicios nuevos.**

- 5.1. Novozymes declara: «Trabajamos continuamente para asegurar que nuestra política medioambiental y bioética se refleje en nuestras actividades de investigación y desarrollo».
  - 5.1.1. ¿Podría describir el contenido de las directrices establecidas para las actividades de investigación y desarrollo?

## **Pearson**

### **1. Gobierno de la empresa**

- 1.1. ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de Pearson experiencia en el campo del desarrollo sostenible? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?
- 1.2. Los miembros del Consejo de Administración de Pearson, ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.3. Tiene Pearson algún comité dependiente del Consejo de Administración que sea responsable de los temas de sostenibilidad? (Por ejemplo, un Comité de Responsabilidad Social Corporativa.) En caso afirmativo, nos podría indicar:
  - 1.3.1. Su principal función y sus responsabilidades.
  - 1.3.2. Su composición y sus miembros. Quisiéramos saber si el comité se compone exclusivamente de miembros

no ejecutivos o se compone de miembros no ejecutivos y ejecutivos.

- 1.3.3. ¿Existe algún mecanismo de comunicación formal entre este comité y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, le agradeceríamos si nos pudiera aportar información al respecto.
- 1.4. ¿Tiene Pearson algún grupo consultivo externo que asesore al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?
- 1.5. Un informe del departamento de control del grupo sobre la gestión del riesgo social, ético y medioambiental se presenta en cada reunión del comité de auditorías y del Consejo de Administración.
  - 1.5.1. ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre esos temas de desarrollo sostenible?
- 1.6. ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- 1.7. ¿Cómo promueve el Consejo de Administración de Pearson sus valores corporativos relacionados con la sostenibilidad dentro de la empresa?
- 1.8. Nuestra visión de la sostenibilidad considera que la innovación y el diálogo con las partes interesadas constituyen atributos clave de una empresa sostenible. Una empresa que acepta el concepto de desarrollo sostenible debe ser capaz de averiguar y responder a las preocupaciones de sus partes interesadas y asegurarse de que la sostenibilidad se integra en los procesos de I+D e innovación. Las tres preguntas siguientes están relacionadas con las tareas del Consejo de Administración en relación con estos temas.
  - 1.8.1. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Pearson de que el desarrollo sostenible es una variable clave en los procesos de I+D e innovación de la empresa?
  - 1.8.2. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de Pearson en el diálogo con las partes interesadas?

- 1.8.3. ¿En qué medida y de qué modo promueven los miembros del Consejo de Administración el diálogo con las partes interesadas dentro de Pearson?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

- 2.1. ¿Cómo integra Pearson el desarrollo sostenible en el proceso de formulación de la estrategia?
- 2.2. ¿Ha implantado Pearson una herramienta de gestión similar al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton? En caso afirmativo,
  - 2.2.1. ¿En qué medida ha sido adaptada para integrar temas de sostenibilidad? ¿De qué modo?
  - 2.2.2. ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de Pearson para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

## **3. Diálogo con las partes interesadas**

- 3.1. ¿Cómo identifica Pearson a las partes interesadas locales, nacionales e internacionales clave con las que establecer actividades de diálogo?
- 3.2. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?
- 3.3. ¿En qué medida y de qué modo los resultados del diálogo con las partes interesadas (por ejemplo, el foro de empleados) influye en el proceso de formulación de la estrategia?

## **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

- 4.1. Como cualquier empresa de éxito, Pearson ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
  - 4.1.1. De la cartera de recursos y capacidades de Pearson, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?
  - 4.1.2. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de Pearson gracias a la sostenibilidad?

## **Procter & Gamble**

### **1. Gobierno de la empresa**

- 1.1. ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de Procter & Gamble experiencia en el campo del Desarrollo Sostenible (DS)? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?
- 1.2. Los miembros del Consejo de Administración de Procter & Gamble, ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.3. P&G ha creado un comité dependiente del Consejo de Administración, el Comité de Políticas Públicas, que tiene responsabilidades en temas sociales, medioambientales y de seguridad. Nos gustaría saber el tipo de comunicación que existe entre el Comité de Políticas Públicas y el Consejo de Administración. En este sentido,
  - 1.3.1. ¿Existe algún mecanismo formal de comunicación entre el Comité de Políticas Públicas y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, le agradeceríamos si nos pudiera aportar información al respecto.
- 1.4. ¿Tiene Procter & Gamble algún grupo consultivo externo que asesore al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?
- 1.5. ¿Cuántas veces al año se tratan temas de desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración?

- 1.6. ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre esos temas de desarrollo sostenible?
- 1.7. ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- 1.8. ¿Cómo promueve el Consejo de Administración de Procter & Gamble el nivel de conciencia y cumplimiento de los valores corporativos relacionados con la sostenibilidad dentro de la empresa?
- 1.9. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de que otros integrantes de la cadena de suministro de Procter & Gamble asumen valores relacionados con la sostenibilidad?
- 1.10. Nuestra visión de la sostenibilidad considera que la innovación y el diálogo con las partes interesadas constituyen atributos clave de una empresa sostenible. Una empresa que acepta el concepto de desarrollo sostenible debe ser capaz de averiguar y responder a las preocupaciones de sus partes interesadas y asegurarse de que la sostenibilidad se integra en los procesos de I+D e innovación. Las cuatro preguntas siguientes están relacionadas con las tareas del Consejo de Administración en relación con estos temas.
  - 1.10.1. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Procter & Gamble de que el desarrollo sostenible es una variable clave en los procesos de I+D e innovación de la empresa?
  - 1.10.2. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Procter & Gamble de que el desarrollo sostenible es una variable clave en el proceso de formulación de la estrategia?
  - 1.10.3. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de Procter & Gamble en el diálogo con las partes interesadas?
  - 1.10.4. ¿En qué medida y de qué modo promueven los miembros del Consejo de Administración el diálogo con las partes interesadas dentro de Procter & Gamble?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

- 2.1. En 1999, P&G formó el Departamento de Desarrollo Sostenible Corporativo, el cual, entre otras funciones, define la política global de P&G en materia de sostenibilidad.
  - 2.1.1. ¿Participa el Departamento de Desarrollo Sostenible Corporativo en la definición de la estrategia de P&G a nivel de grupo? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 2.2. ¿Ha implantado Procter & Gamble una herramienta de gestión similar al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton? En caso afirmativo,
  - 2.2.1. ¿En qué medida ha sido adaptada para integrar temas de sostenibilidad? ¿De qué modo?
  - 2.2.2. ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de Procter & Gamble para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

## **3. Diálogo con las partes interesadas**

- 3.1. ¿Cómo identifica Procter & Gamble a las partes interesadas locales, nacionales e internacionales clave con las que establecer actividades de diálogo?
- 3.2. P&G está participando en varios talleres con científicos, ONG, reguladores, etc. Además, cada centro de producción de P&G emprende actividades locales para fomentar relaciones constructivas con autoridades locales, asociaciones sectoriales locales, vecinos, grupos de acción local, líderes de opinión y medios de comunicación. En este sentido, le pedimos que conteste las preguntas siguientes:
  - 3.2.1. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?
  - 3.2.2. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?

#### **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

- 4.1. Como cualquier empresa de éxito, Procter & Gamble ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
  - 4.1.1. De la cartera de recursos y capacidades de Procter & Gamble, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?
  - 4.1.2. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de Procter & Gamble gracias a la sostenibilidad?

#### **5. Integración del desarrollo sostenible en los procesos de desarrollo de productos nuevos**

Procter & Gamble lleva a cabo una valoración del riesgo medioambiental y para la salud humana para asegurar la máxima seguridad humana y medioambiental en todos sus ingredientes y productos. Al mismo tiempo, P&G utiliza la Herramienta de Valoración de la Sostenibilidad de Productos (HVSP), que empieza con una serie de preguntas que piden a cada equipo de proyecto que evalúe si una nueva iniciativa es compatible con el desarrollo sostenible. Nos gustaría saber más acerca de la HVSP. En este sentido,

- 5.1. ¿Cuál es el contenido y el marco conceptual de la HVSP?  
¿Cómo funciona?
- 5.2. ¿Nos podría dar un ejemplo práctico en el que se ha utilizado la HVSP?

## Volkswagen

### 1. Gobierno de la empresa

- 1.1. ¿Tiene Volkswagen algún comité dependiente del Consejo de Administración que sea responsable de los temas de sostenibilidad? (Por ejemplo, un Comité de Responsabilidad Social Corporativa.)
  - 1.1.1. En caso afirmativo, nos podría indicar:
    - Su principal función y responsabilidades.
    - Su composición y sus miembros. Quisiéramos saber si el comité se compone exclusivamente de miembros no ejecutivos o se compone de miembros no ejecutivos y ejecutivos.
    - ¿Existe algún mecanismo de comunicación formal entre este comité y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.2. ¿Tiene Volkswagen algún grupo consultivo externo que asesore al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?
- 1.3. ¿Cuántas veces al año se tratan temas de desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración?
- 1.4. ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre esos temas de desarrollo sostenible?
- 1.5. ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- 1.6. Nuestra visión de la sostenibilidad considera que la innovación y el diálogo con las partes interesadas constituyen atributos clave de una empresa sostenible. Una empresa que acepta el concepto de desarrollo sostenible debe ser capaz de averiguar y responder a las preocupaciones de sus partes interesadas y asegurarse de que la sostenibilidad se integra en los procesos de I+D e innovación. Las cuatro preguntas siguientes están relacionadas con las tareas del Consejo de Administración en relación con estos temas.

- 1.6.1. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Volkswagen de que el desarrollo sostenible es una variable clave en los procesos de I+D e innovación de la empresa?
- 1.6.2. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Volkswagen de que el desarrollo sostenible es una variable clave en el proceso de formulación de la estrategia?
- 1.6.3. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de Volkswagen en el diálogo con las partes interesadas?
- 1.6.4. ¿En qué medida y de qué modo promueven los miembros del Consejo de Administración el diálogo con las partes interesadas dentro de Volkswagen?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

- 2.1. El Departamento de Investigación de Volkswagen está experimentando con un cuadro de mando integral para la sostenibilidad en colaboración con la comunidad académica.
  - 2.1.1. ¿Nos podría facilitar una copia de este cuadro de mando integral piloto para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

## **3. Diálogo con las partes interesadas**

- 3.1. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?
- 3.2. ¿Cómo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?

## **Severn Trent**

### **1. Gobierno de la empresa**

- 1.1. Los miembros del Consejo de Administración de Severn Trent, ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.

- 1.2. ¿Cuántas veces al año se tratan temas de desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración?
- 1.3. ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre esos temas de desarrollo sostenible?
- 1.4. ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- 1.5. Pudimos leer en el sitio web que el *Panel Consultivo Medioambiental de Severn Trent* está elaborando una visión de la sostenibilidad corporativa para la empresa.
  - 1.5.1. ¿Nos podría facilitar información actualizada acerca del desarrollo de la visión de la sostenibilidad corporativa?
- 1.6. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de que otros integrantes de su cadena de suministro asumen los valores relacionados con la sostenibilidad de Severn Trent?
- 1.7. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Severn Trent de que el desarrollo sostenible es una variable clave en los procesos de I+D e innovación de la empresa?
- 1.8. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de Severn Trent en el diálogo con las partes interesadas?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

- 2.1. ¿Ha implantando Severn Trent una herramienta de gestión similar al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton? En caso afirmativo,
  - 2.1.1. ¿En qué medida ha sido adaptada para integrar temas de sostenibilidad? ¿De qué modo?
  - 2.1.2. ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de Severn Trent para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

## **3. Diálogo con las partes interesadas**

- 3.1. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?

- 3.2 ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?

#### **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con Usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

- 4.1. Como cualquier empresa de éxito, Severn Trent ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
- 4.2. De la cartera de recursos y capacidades de Severn Trent, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?
- 4.3. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de Severn Trent gracias a la sostenibilidad?

#### **5. Gestión de asuntos sociales**

- 5.1. ¿Tiene Severn Trent alguna política específica respecto a problemas sociales y naturales (es decir, derechos laborales, trabajo de menores, biodiversidad, etc.)? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.

## **Unilever**

### **1. Gobierno de la empresa**

- 1.1. ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de Unilever experiencia en el campo del desarrollo sostenible (ds)? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el

campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?

- 1.2. Los miembros del Consejo de Administración de Unilever, ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.3. Unilever ha creado un comité dependiente del Consejo de Administración, el Comité de Asuntos Externos y Relaciones Corporativas, para obtener asesoramiento sobre asuntos externos de relevancia para la empresa —incluyendo aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa y el código de conducta empresarial— y para revisar la estrategia de relaciones corporativas.
  - 1.3.1. ¿Existe algún mecanismo formal de comunicación entre el Comité de Asuntos Externos y Relaciones Corporativas y el Consejo de Administración? En caso afirmativo, le agradeceríamos si nos pudiera aportar información al respecto.
- 1.4. ¿Tiene Unilever algún grupo consultivo externo que asesore al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?  
(Comentario: Sabemos que el Grupo Medioambiental de Unilever tiene cuatro asesores externos que aportan opiniones independientes sobre los planes de Unilever y asesoramiento sobre problemas medioambientales emergentes y a largo plazo pero no sabemos con certeza si este organismo asesora directamente al Consejo de Administración.)
- 1.5. ¿Cuántas veces al año se tratan temas de desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración?
- 1.6. ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre esos temas de desarrollo sostenible?
- 1.7. ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- 1.8. Nuestra visión de la sostenibilidad considera que la innovación y el diálogo con las partes interesadas constituyen atri-

butos clave de una empresa sostenible. Una empresa que acepta el concepto de desarrollo sostenible debe ser capaz de averiguar y responder a las preocupaciones de sus partes interesadas y asegurarse de que la sostenibilidad se integra en los procesos de I+D e innovación. Las dos preguntas siguientes están relacionadas con las tareas del Consejo de Administración en relación con estos temas.

- 1.8.1. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de Unilever de que el desarrollo sostenible es una variable clave en los procesos de I+D e innovación de la empresa?
- 1.8.2. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de Unilever en el diálogo con las partes interesadas?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

Hemos encontrado información clara y completa sobre este tema en el sitio web de Unilever. Por este motivo, sólo tenemos un par de preguntas sobre este aspecto.

- 2.1. ¿Ha implantado Unilever una herramienta de gestión similar al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton?  
En caso afirmativo,
  - 2.1.1. ¿En qué medida ha sido adaptada para integrar temas de sostenibilidad? ¿De qué modo?
  - 2.1.2. ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de Unilever para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

## **3. Diálogo con las partes interesadas**

- 3.1. En 1998, Unilever puso en marcha el proceso de desarrollar una metodología para medir y gestionar los resultados de Unilever en materia de responsabilidad social corporativa. En este contexto, Unilever identificó siete grupos de partes interesadas: accionistas; empleados; consumidores; proveedores y clientes comerciales como socios comerciales; gobierno; las comunidades locales y las sociedades en las que

operamos; académicos y otros con los que llevamos a cabo proyectos de investigación.

- 3.1.1. ¿Cómo identifica Unilever estas siete partes interesadas clave con las que establecer actividades de diálogo?
- 3.2. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?

#### **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

- 4.1. Como cualquier empresa de éxito, Unilever ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
  - 4.1.1. De la cartera de recursos y capacidades de Unilever, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?
  - 4.1.2. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de Unilever gracias a la sostenibilidad?

## **Westpac Banking**

### **1. Gobierno de la empresa**

- 1.1. ¿Tiene algún miembro del Consejo de Administración de Westpac Banking experiencia en el campo del desarrollo sostenible? En caso afirmativo, ¿cuáles tienen experiencia en el campo del desarrollo sostenible y qué tipo de experiencia tienen?

- 1.2. Los miembros del Consejo de Administración de Westpac Banking, ¿han recibido algún tipo de formación en desarrollo sostenible y/o responsabilidad social corporativa? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 1.3. ¿Tiene Westpac Banking algún grupo consultivo externo que asesore al Consejo de Administración en temas de desarrollo sostenible?
- 1.4. ¿Cuántas veces al año se tratan temas de desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración?
- 1.5. ¿Con cuánta antelación previa a las reuniones reciben los consejeros información sobre esos temas de desarrollo sostenible?
- 1.6. ¿Invita el Consejo de Administración a expertos en desarrollo sostenible a sus reuniones? En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?
- 1.7. ¿Cómo se asegura el Consejo de Administración de que otros integrantes de su cadena de suministro asumen los valores relacionados con la sostenibilidad de Westpac Banking?
- 1.8. ¿En qué medida y de qué modo participan los miembros del Consejo de Administración de Westpac Banking en el diálogo con las partes interesadas?
- 1.9. ¿En qué medida y de qué modo promueven los miembros del Consejo de Administración el diálogo con las partes interesadas dentro de Westpac Banking?

## **2. Integración del desarrollo sostenible en la estrategia corporativa**

- 2.1. ¿Ha implantado Westpac Banking una herramienta de gestión similar al cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton? En caso afirmativo,
  - 2.1.1. ¿En qué medida ha sido adaptada para integrar temas de sostenibilidad? ¿De qué modo?
  - 2.1.2. ¿Puede facilitarnos una copia del cuadro de mando integral de Westpac Banking para determinar cómo se ha incorporado en el mismo el desarrollo sostenible?

- 2.2. Westpac declara: «La filosofía de remuneración de los ejecutivos consiste en vincular la remuneración relacionada con el rendimiento a los logros obtenidos frente a un cuadro de mando integral. Esto significa que los objetivos de rendimiento individuales de los ejecutivos incluyen medidas vinculadas no solamente a objetivos económicos sino también a beneficios para el personal, los clientes y la comunidad en general».
- 2.2.1. ¿Cuáles son los indicadores no financieros utilizados para valorar la remuneración relacionada con el rendimiento de los ejecutivos?
- 2.3. De modo similar, los procesos y prácticas de remuneración de los empleados se basan en el mérito y los sistemas de valoración de los empleados se desarrollan a partir de un enfoque de cuadro de mando integral.
- 2.3.1. ¿Alguna de estas medidas está relacionada con dimensiones de RC? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.

### **3. Diálogo con las partes interesadas**

- 3.1. ¿Cómo identifica Westpac Banking a las partes interesadas locales, nacionales e internacionales clave con las que establecer actividades de diálogo?
- 3.2. Westpac utiliza paneles consultivos de partes interesadas como recurso para asegurar que las opiniones de éstas no se pasen por alto en el desarrollo de iniciativas. Nos gustaría saber más acerca del modo de funcionamiento de estos paneles de partes interesadas.
- 3.2.1. ¿Nos podría facilitar información acerca de la dinámica y el funcionamiento de los paneles consultivos de partes interesadas?
- 3.2.2. La información y los conocimientos obtenidos de este mecanismo de diálogo, ¿se transmiten a los estratos superiores de la organización? En caso afirmativo, nos gustaría recibir alguna información al respecto.
- 3.3. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en los procesos de I+D e innovación?

- 3.4. ¿En qué medida y de qué modo influyen los resultados del diálogo con las partes interesadas en el proceso de formulación de la estrategia?

#### **4. Recursos y capacidades relacionados con la sostenibilidad**

En primer lugar, para compartir con usted nuestra visión de este concepto, ofreceremos una definición de recursos y capacidades.

*Recursos y capacidades son aquellos activos estratégicos tangibles e intangibles que permiten a una empresa desarrollar ventajas competitivas persistentes.*

Los activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, de carácter tecnológico (existencias tecnológicas y capacidades de innovación), *know-how* (dentro y fuera de la empresa), jurídico (patentes, contratos, licencias), situacional (ubicación física, red de contactos, reputación e información sobre la competencia), etc.

- 4.1. Como cualquier empresa de éxito, Westpac Banking ha desarrollado una cartera de recursos y capacidades para obtener ventajas competitivas.
- 4.1.1. De la cartera de recursos y capacidades de Westpac Banking, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?
- 4.1.2. ¿Cómo han evolucionado y siguen evolucionando los recursos y capacidades clave de Westpac Banking gracias a la sostenibilidad?

#### **Compañías que respondieron parcialmente a nuestro cuestionario**

Las siguientes compañías respondieron parcialmente a nuestro cuestionario, con lo que conseguimos la mayor parte de la información que necesitábamos. Sin embargo, todavía echamos en falta algunos datos. A continuación, detallamos la información que nos gustaría obtener en cada caso.

#### **BT**

- Nos gustaría tener acceso a toda la información existente sobre la integración de la sostenibilidad en el cuadro de mando integral de la empresa.

### **DuPont**

- Nos gustaría tener acceso a toda la información existente sobre la integración de la sostenibilidad en el cuadro de mando integral de la empresa.

### **Shell**

- Nos gustaría tener acceso a toda la información existente sobre la integración de la sostenibilidad en el cuadro de mando integral de la empresa.
- Preguntas:
  - En la cartera de recursos y capacidades de Shell, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?
  - ¿Cómo han evolucionado y están evolucionando los recursos y capacidades clave de Shell en relación a la sostenibilidad?

### **Teijin**

- Nos gustaría tener acceso a toda la información existente sobre la integración de la sostenibilidad en el cuadro de mando integral de la empresa.
- Preguntas:
  - En la cartera de recursos y capacidades de Shell, ¿cuáles están relacionados con la sostenibilidad?
  - ¿Cómo han evolucionado y están evolucionando los recursos y capacidades clave de Shell en relación a la sostenibilidad?

# Bibliografía

- AGUILERA, R. V. y G. JACKSON (2003): «The cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants», *Academy of Management Review*, 28 (3), págs. 447-465.
- ANDREWS, K. R. (1971, 1987): *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, Irwin.
- ARGYRIS, C. (1998): «Empowerment: the emperor's new clothes», *Harvard Business Review*, 76 (3), págs. 98-105.
- ARNOLD, M. y R. DAY (1998): *The Next Bottom Line*, World Resources Institute.
- BANSAL, P. y K. ROTH (2000): «Why companies go green: a model of ecological responsiveness», *Academy of Management Journal*, 4, págs. 717-736.
- BARNEY, J. B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, marzo, págs. 99-120.
- BAYSINGER, B. D. y H. BUTLER (1985): «Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition», *Journal of Law, Economics and Organizations*, I, págs. 101-124.
- BECKERMAN, W. (1994): «“Sustainable development”: Is it a useful concept?», *Environmental Values*, 3, págs. 191-209.
- BERLE, A. JR., y G. C. MEANS (1968): *The Modern Corporation and Private Property*, Nueva York, MacMillan.
- BERRY, M. A. y D. A. RONDINELLI (1998): «Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution», *Academy of Management Executive*, 12, págs. 1-13.
- BLACK, E. L. *et al.* (2000): «The market valuation of corporate reputation», *Corporate Reputation Review*, vol. 3, 1, págs. 21-31.
- BOYD, B. (1990): «Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model», *Strategic Management Journal*, 11, págs. 419-430.
- CARROLL, A. B. (1989): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, OH, South-Western.
- CHAMPY, J. y N. NOHRIA (1996): *Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change*, Boston, Harvard Business School Press.
- CHRISTENSEN, C. M. (1997): *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA, Harvard University School Press.
- COHAN, D. y D. GESS (1995): «Beyond pollution prevention: a vision for an integrated environmental business management strategy», *Total Quality Eco-Management*, 4 (2), págs. 9-19.
- COLLINS, J. C. y C. A. MONTGOMERY (1995): «Competing on resources: strategy in the 1990s», *Harvard Business Review*, julio-agosto, págs. 118-130.
- COLLINS, J. C., C. A. MONTGOMERY y J. I. PORRAS (1994): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Nueva York, Harper Business.
- CONNOR, K. y C. K. PRAHALAD (1996): «A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism», *Organization Science*, vol. 7, 5, págs. 477-501.

- COOK, J. y B. J. SEITH (1992): «Designing an effective environmental training program», *Journal of Environmental Regulation*, otoño, págs. 39-52.
- CORDANO, M. (1993): «Making the natural connection: Justifying investment in environmental innovation», *Proceedings of the International Association for Business and Society*, págs. 530-537.
- CYERT, R. M. y J. G. MARCH (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- DAVIS, J. H., F. D. SHOORMAN y L. DONALDSON (1997): «Toward a stewardship theory of management», *Academy of Management Journal*, 22 (1), págs. 20-47.
- DE GEUS, Arie (1997): *The Living Company*, Boston, Harvard Business School Press.
- DEMING, W. E. (1993): *The New Economics*, Cambridge, MA, MIT.
- DEMSETZ, H. y K. LEHN (1985): «The structure of corporate ownership: theory and consequences», *Journal of Political Economics*, 93, págs. 11-55.
- DOMHOFF, W. G. (1969): *Who Rules America?*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- DONALDSON, T. y L. E. PRESTON (1995): «The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications», *Academy of Management Review*, 20, págs. 65-91.
- DOPELT, B. (2003): *Leading Change towards Sustainability: A Change Management Guide for Business, Government, and Civil Society*, Sheffield, Greenleaf Publishing.
- DOWIE, M. (1995): *Losing Ground: American Environmentalism at the Close of the Twentieth Century*, Cambridge, MA, The MIT Press.
- EISENHARDT, K. M. (1989): «Building Theories from Case Study Research», *Academy of Management Review*, 14, págs. 532-550.
- y J. A. MARTIN (2000): «Dynamic capabilities: what are they?» *Strategic Management + Journal*, 21, págs. 1105-1121.
- ELKINGTON, J. (1997): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, Oxford, UK, Capstone.
- FAMA, E. F. y M. JENSEN (1983): «Separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, 26, págs. 301-325.
- FIGGE, F., T. HAHN, S. SCHALTEGGER y M. WAGNER (2002): «The Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy», *Center for Sustainability Management*, University of Lueneburg, Alemania.
- FOSTER, R. N. y S. KAPLAN (2001): *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them*, Nueva York, Currency/Doubleday.
- FREEMAN, R. E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, MA, Pittman.
- GHEMAWAT, P. (1999): *Strategy and the Business Landscape*, Addison-Wesley.
- GLADWIN, T. N. (1992): *Building the Sustainable Corporation: Creating Environmental Sustainability and Competitive Advantage*, Washington, DC, National Wildlife Federation.
- J. J. KENNELLY y T. S. KRAUSE (1995): «Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research», *Academy of Management Review*, 20, págs. 874-907.
- GRANT, R. M. (1996): «Toward a knowledge-based theory of the firm», *Strategic Management Journal*, 17, págs. 109-122.
- (1997): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Malden, MA, Blackwell Publishing.
- GROENEGEN, P. y P. VERGRAGT (1991): «Environmental issues as threats and opportunities for technological innovation», *Technology Analysis & Strategic Management*, 3 (1), págs. 43-55.
- HAMBRICK, D. C. y P. MASON (1984): «Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, 9, págs. 193-206.

- HAMEL, G. (1988): «Strategy innovation and the quest for value», *Sloan Management Review*, Winter, vol. 39, 2, págs. 7-14.
- y C. K. PRAHALAD (1991): «Corporate imagination and expeditionary marketing», *Harvard Business Review*, julio-agosto, págs. 81-92.
- HANNAN, M. y J. FREEMAN (1977): «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, marzo, págs. 929-964.
- HART, S. L. (1995): «A natural resource-based view of the firm», *Academy of Management Review*, vol. 20, 4 págs. 986-1 y 014.
- (1997): «Beyond greening: strategies for a sustainable world», *Harvard Business Review*, enero-febrero, págs. 67-76.
- y G. AHUJA (1996): «Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance», *Business Strategy and the Environment*, 5, págs. 30-47.
- y M. B. MILSTEIN (1999): «Global sustainability and the creative destruction of industries», *Sloan Management*, 41 (1), págs. 23-33.
- y S. SHARMA (2002): «Radical transactiveness and competitive imagination», submitted to the *Strategic Management Journal*.
- y S. SHARMA (2004): «Engaging fringe stakeholders for competitive imagination», *Academy of Management Executive*, 18 (1), págs. 7-18.
- HILLMAN, A. J., A. A. CANNELLA y R. L. PAETZOL (2000): «The resource dependence role of corporate directors: strategic adaptation of board composition in response to environmental change», *Journal of Management Studies*, 37 (2), págs. 235-255.
- HUSELID, M. A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate performance», *Academy of Management Journal*, vol. 38, 647, págs. 972-991.
- JENNINGS, J. (2000): *Less is More: How Great Companies Use Productivity as a Competitive Tool in Business*, Harmondsworth, UK, Penguin Books.
- JENSEN, M. C. (2000): «Value maximization and the corporate objective function», en M. Beer y N. Nohria (eds.): *Breaking the Code of Change*. Boston, MA, Harvard Business School Press, págs. 37-57.
- y W. H. MECKLING (1976): «Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3, págs. 305-360.
- JONES, T. M. (1995): «Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics», *Academy of Management Review*, 2, págs. 404-437.
- y C. L. HILL (1992): «Stakeholder agency theory», *Journal of Management Studies*, 29 (2), págs. 131-154.
- y A. C. WICKS (1999): «Convergent stakeholder theory», *Academy of Management Review*, 24, págs. 206-221.
- KAPLAN, R. S. y D. P. NORTON (1992): «The balanced scorecard-measures that drive performance», *Harvard Business Review*, enero-febrero, págs. 71-79.
- KENNELLY, J. (1995): «Quantum leaps and small surprises: stakeholder theory and the new science», Proceedings of the Business and Society Conference.
- KOCH, M. J. E. y R. G. MACGRATH (1996): «Improving labor productivity: human resource management policies do matter», *Strategic Management Journal*, 17 (6), págs. 335-354.
- KOGUT, B. y U. ZANDER (1992): «Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology», *Organization Science*, 3, págs. 383-397.
- KOSNIK, R. D. (1987): «Greenmail: a study of board performance in corporate governance», *Administrative Science Quarterly*, 32, págs. 163-185.

- LAMPE, M., S. R. ELLIS y C. K. DRUMMOND (1991): «What companies are doing to meet environmental protection responsibilities, balancing legal, ethical and profit concerns», *Proceedings of the International Association for business and Society*, págs. 527-537.
- LAWRENCE, P. R. y J. W. LORSCH (1967): «Differentiation and integration in complex organizations», *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), págs. 1-47.
- LEVIN, S. A. (1993): «Science and Sustainability», *Ecological Applications*, 3, págs. 1-2.
- MACE, M. L. (1971): *Directors: Myth and Reality*, Boston, MA, Harvard University Press.
- MARCH, J. G. (1991): «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organization Science*, 2, págs. 71-87.
- y H. A. SIMON (1958): *Organizations*, Nueva York, John Wiley.
- MILLS, C. W. (1956): *The Power Elite*, Londres, Oxford University Press.
- MITCHELL, R. K., B. R. AGLE y D. J. WOOD (1997): «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, 4, págs. 853-886.
- MORI [MARBET Y OPINION RESEARCH INTERNATIONAL] (2000): «Corporate Social Responsibility-Europe», septiembre.
- NONAKA, I. y H. TAKEUCHI (1995): *The Knowledge Creating Company*, Nueva York, Oxford University Press.
- OLIVER, C. (1997): «Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views», *Strategic Management Journal*, 18, págs. 697-713.
- PFEFFER J. (1973): «Size and composition of corporate boards of directors. the organization and its environment», *Administrative Science Quarterly*, 17, págs. 218-229.
- (1973): «Size composition and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage», *Administrative Science Quarterly*, 18, págs. 349-364.
- (1998): *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- y G. R. SALANCIK (1978): *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*, Nueva York, Harper & Row.
- y J. VEIGA (1999): «Putting people first for organizational success», *Academy of Management Executive*, vol. 13, 2, págs. 37-48.
- PISANO, G. P. (1994): «Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development», *Strategic Management Journal*, 15, págs. 85-100.
- POLANYI, M. (1966): *The Tacit Dimension*, Nueva York, Anchor Day.
- PORTER, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press.
- (1996): «What is strategy?», *Harvard Business Review*, 74, págs. 61-78.
- y C. VAN DER LINDE (1995): «Green and competitive: ending the stalemate», *Harvard Business Review*, 73, págs. 120-134.
- POST, J. E., L. E. PRESTON y S. SACHS (2002): «Managing the extended enterprise: the new stakeholder view», *California Management Review*, 45 (1), págs. 6-28.
- PRAHALAD, C. K. y G. HAMEL (1990): «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 79-91.
- y S. HART (2000): «India as a resource for innovations», Nueva Delhi, septiembre, 30.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL G. y S. HART (2001): «Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development», *Harvard Business Review*, At press.
- PRICE, J. L. (1963): «The impact of governing boards on organizational effectiveness and morale», *Administrative Science Quarterly*, 8, págs. 361-378.

- PROVAN, K. G. (1980): «Board power and organizational effectiveness among human service agencies», *Academy of Management Journal*, 23, págs. 221-236.
- RODRIGUEZ BADAL, M. A. y J. E. RICART COSTA (2000): «Environmental Strategy and Value Creation», *Research Paper*, IESE.
- J. E. RICART y P. SÁNCHEZ (2002): «Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm», *Creativity and Innovation Management*, 11, págs. 135-146.
- RUSSO, M. V. y P. A. FOUTS (1997): «A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability», *Academy of Management Journal*, 40, págs. 534-559.
- SENGE, P. M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Nueva York, Doubleday/Currency.
- y G. CARSTEDT (2001): «Innovating our way to the next industrial revolution», *Sloan Management Review*, MIT, invierno, 24-38.
- SHARMA, S., H. VREDENBURG y F. WESTLEY (1994): «Strategic bridging: a role for the multinational corporation in Third World development», *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, págs. 458-476.
- SHRIVASTAVA, P. (1995): «The role of corporations in achieving ecological sustainability», *Academy of Management Review*, 20, págs. 936-960.
- y S. HART (1995): «Creating sustainable corporation», *Business Strategy and the Environment* (4), págs. 154-165.
- *et al.* (2000): «The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets», *Corporate Reputation Review*, verano/otoño, 1, págs. 62-68.
- SLOCUM, D. y TURNER, E. (1999): *Managing the Corporate Reputation: the Hidden Source of Business Growth*, Arthur D. Little, White Paper.
- SMITH, B. y J. YANOWITZ (1998): «Sustainable innovation and change: The learning-based path to growth, Arthur D. Little», *Prism*, cuarto trimestre, págs. 35-45.
- STARIK, M. y G. P. RANDS (1995): «Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations», *Academy of Management Review*, 20, págs. 908-935.
- SVENDSEN, A. (1998): *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers.
- TEECE, David J., G. PISANO y A. SHUEN (1997): «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, págs. 509-533.
- UNCTAD (2002): «World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness UNCTAD», Geneva.
- VERGIN, R. C. y M. W. QORONFLEH (1998): «Corporate reputation and the stock market», *Business Horizons*, enero/febrero, págs. 19-26.
- VREDENBURG, H. y F. WESTLEY (1993): «Environmental leadership in three context: managing for global competitiveness», *Proceedings of the International Association of Business and Society*, págs. 495-500.
- WADDOCK, S. A., C. BODWELL y S. GRAVES (2002): «Responsibility: the new business imperative», *Academy of Management Executive*, 2, págs. 132-148.
- WANG, J. y B. S. COFFEY (1992): «Board composition and corporate philanthropy», *Journal of Business Ethics*, 11 (10), págs. 771-778.
- WELDFORD, R. y A. GOULDSON (1993): *Environmental Management and Business Strategy*, Londres, Pearson Education.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, 5, págs. 171-180.

- WESTLEY, F. y H. VREDENBURG (1996): «Sustainability and the corporation: criteria for aligning economic practice with environmental protection», *Journal of Management Inquiry*, 5 (2), págs. 104-119.
- WILLIAMS, B. (1985): *Ethics and the Limits of Philosophy*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1964): *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- WOOD, D. J. (1991): «Corporate social performance revisited», *Academy of Management Review*, 16, págs. 691-718.
- YIN, R. K. (1981): «The case study crisis: some answers», *Administrative Science Quarterly*, 26, págs. 58-65.
- (1984): *Case Study Research*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- ZAHRA, S. A. y W. W. STANTON (1988): «The implications of board of directors composition for corporate strategy and performance», *International Journal of Management*, 5, págs. 229-308.
- W. W. STANTON y J. A. PEARCE II (1989): «Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model», *Journal of Management*, 15, págs. 291-334.

# Índice de cuadros

CUADRO 2.1. Valores Corporativos (18 Líderes Sectoriales del IDIS) .....	51
CUADRO 2.2. Composición de los Consejos de Administración (18 Líderes Sectoriales del IDIS) .....	53
CUADRO 2.3. Estructura del Consejo de Administración para integrar la sostenibilidad en la estrategia 18 Líderes Sectoriales00 del IDIS) .....	56
CUADRO 2.4. La presencia del desarrollo sostenible en las reuniones del Consejo de Administración (18 Líderes Sectoriales del IDIS) .....	61
CUADRO 2.5. Cooperación entre Consejo de Administración y Comité de Dirección en Novozymes .....	68
CUADRO 2.6. Conocimiento de la Declaración de Prácticas Empresariales en BT .....	75
CUADRO 2.7. Porcentaje de directivos de BT conscientes de riesgos éticos concretos .....	76
CUADRO 2.8. Organizaciones que interiorizan y promueven valores sostenibles .....	80
CUADRO 2.9. Procesos de interacción del Consejo de Administración con las partes interesadas (18 Líderes Sectoriales del IDIS) ..	82
CUADRO 3.1. Cuadro de Mando Integral de Dofasco en 2003 (resumido)	95
CUADRO 3.2. Cuadro de Mandos Integral de Novo Nordisk en 2002 .....	96
CUADRO 3.3. Cuadro de Mandos de MASS de 3M .....	99
CUADRO 3.4. Niveles de alineamiento de los procesos de negocio con el desarrollo sostenible .....	101
CUADRO 4.1. Diálogo con las partes interesadas frente a la comunicación ..	106
CUADRO 4.2. La matriz de intereses e influencias de Shell utilizada para realizar el mapa de las partes interesadas .....	113
CUADRO 4.3. Paneles de partes interesadas .....	119
CUADRO 6.1. Hacia la empresa sostenible .....	184



# Índice de esquemas

ESQUEMA 1.1. La empresa y sus partes interesadas .....	24
ESQUEMA 1.2. La visión dinámica de la empresa y la persistencia de las ventajas competitivas .....	34
ESQUEMA 1.3. La visión dinámica y sostenible de la empresa y la persistencia de las ventajas competitivas .....	37
ESQUEMA 1.4. Desarrollo sostenible y creación de valor económico, medioambiental y social .....	43
ESQUEMA 1.5. Del gobierno de la empresa al gobierno de la empresa sostenible .....	44
ESQUEMA 2.1. Estructura de gobierno para la RSC en Westpac Banking ....	59
ESQUEMA 3.1. Estructura de gobierno sostenible .....	87
ESQUEMA 3.2. Estructura de gobierno de 3M .....	90
ESQUEMA 3.3. Marco de gestión del valor de Westpac .....	97
ESQUEMA 3.4. Marco para la Gestión del Desarrollo sostenible de Shell ...	100
ESQUEMA 4.1. Mapa de partes interesadas de Marks & Spencer .....	114
ESQUEMA 4.2. Gestión Total de la Responsabilidad en Westpac .....	133
ESQUEMA 4.3. Marco de implicación con las partes interesadas en Westpac .....	133
ESQUEMA 5.1. Elementos constituyentes de la ventaja competitiva .....	155
ESQUEMA 5.2. Responsabilidades medioambientales de Unilever .....	162
ESQUEMA 5.3. Análisis del ciclo de vida .....	167
ESQUEMA 5.4. La matriz de gestión del ciclo de vida de 3M .....	168



# Índice de gráficos

GRÁFICO 2.1.	Formación de comités del Consejo de Administración .....	57
GRÁFICO 2.2.	Responsabilidades formales del Consejo de Administración ..	64
GRÁFICO 2.3.	Temas considerados en los códigos de conducta .....	69
GRÁFICO 2.4.	Procedimientos para la interiorización de valores y del código de conducta .....	71
GRÁFICO 2.5.	Procedimientos de implantación del código de conducta ..	74
GRÁFICO 2.6.	Áreas incluidas en la evaluación y selección de proveedores clave .....	77
GRÁFICO 3.1.	Usos del cuadro de mando integral .....	93
GRÁFICO 3.2.	Perspectivas de los cuadros de mando integrales .....	94
GRÁFICO 4.1.	Grupos de partes interesadas .....	109
GRÁFICO 4.2.	Procesos de interacción con las partes interesadas .....	112
GRÁFICO 5.1.	Parámetros de <i>benchmarking</i> de la satisfacción de los empleados .....	145
GRÁFICO 5.2.	Empleados cuya retribución variable está vinculada al rendimiento en materia de medio ambiente, ciudadanía corporativa y responsabilidad corporativa .....	147
GRÁFICO 5.3.	Política medioambiental corporativa .....	156
GRÁFICO 5.4.	Temas abarcados por las empresas que han implantado una política medioambiental corporativa .....	156
GRÁFICO 5.5.	Metas medioambientales corporativas .....	157
GRÁFICO 5.6.	Certificación de SGM .....	159
GRÁFICO 5.7.	Cobertura de la certificación de los SGM .....	160
GRÁFICO 5.8.	Responsabilidad en temas medioambientales .....	160



# Índice alfabético

- accionistas, 11, 22, 23, 24*e*, 39, 44, 47, 48, 54, 82, 89, 90*e*, 92, 105, 106, 108, 109*g*, 110, 114 y *e*, 118, 132, 197, 220, 257
- actividades, 13, 16, 18, 23*n*, 25, 26, 27, 32, 33, 34 y *e*, 35, 36, 37*e*, 39, 41, 43 y *e*, 44, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 76, 78, 82, 88, 98, 107, 108, 110, 112, 113, 115, 118, 119, 121, 122, 123, 125, 132, 138, 139, 150, 151, 155, 156*g*, 157, 159, 163, 170, 172, 174, 184*c*, 190, 202, 220, 221, 228, 233, 235, 238, 244, 245, 247, 250, 258, 260
- de diálogo con las partes interesadas, 89, 106, 110, 111, 115, 182
- de sostenibilidad, 89, 134, 151
- activos, 108, 151, 208
- estratégicos, 139, 182, 228, 229, 233, 235, 239, 242, 244, 247, 251, 255, 258, 261
- intangibles, 40, 107
- materiales, 106
- tangibles, 107
- agentes, 25, 75
- de los accionistas, 39
- AGLE, B. R., 23, 63
- AGUILERA, R. V., 23
- AHUJA, G., 23
- análisis, 12, 15, 17, 23, 32, 48, 49, 60, 77, 83, 86, 109*n*, 146, 155, 166, 168, 174, 183
- del ciclo de vida, 162 y *e*, 165 y *n*, 166, 167*e*, 169, 172, 178
- ANDREWS, K. R., 28
- ARGYRIS, C., 143
- ARNOLD, M., 170
- aspectos, 15, 21, 23, 25, 30, 43, 54, 57, 60, 73, 77, 92, 123, 133*e*, 138, 144, 150, 158, 159, 166, 169, 174, 195, 200, 207, 231, 256
- medioambientales, 77, 78, 98, 122, 158, 175
- auditoría, 54, 55, 57*g*, 64*g*, 66, 72, 73, 134, 158, 175, 176, 192, 193, 205
- auditoría de Conducta y Ética Empresarial, 72
- medioambiental, 158, 163
- BANSAL, P., 27
- BARNEY, J. B., 28, 29, 39
- BAYSINGER, B. D., 62
- BECKERMAN, W., 19
- beneficio, 96*c*, 122, 138, 221
- económico, 148
- beneficios, 18, 21, 22, 26, 38*n*, 95*c*, 107, 108, 115, 118, 129, 132, 150, 164, 166, 179, 184*c*, 215, 221, 239, 260
- para los accionistas, 39
- BERLE, A. Jr., 49
- BERRY, M. A., 27
- BLACK, E. L., 42
- BODWELL, 109, 132
- BOYD, B., 52
- BT (British Telecom), 74, 75 y *c*, 76 y *c*, 116, 119, 120, 121, 123, 131, 151, 153, 176, 177, 223, 261
- BUTLER, H., 62
- cadena, 35, 38
- de suministro, 18, 59, 78 y *n*, 79, 80, 134, 138, 143, 163, 171, 173, 174, 175, 177, 178, 183, 226, 237, 249, 254, 259
- de valor, 63, 67, 78, 121, 183
- CANNELLA, A., 52
- capacidad, 13, 16, 18, 23 y *n*, 27, 30, 33, 38, 41, 50, 63, 105, 106, 107, 108, 115, 127, 129, 131, 139, 141, 143, 148, 149, 154, 164, 177, 182, 183
- de innovación, 34, 83, 107, 108, 128, 129, 132, 164, 240
- capacidades, 23, 28, 29, 31, 32, 33, 34*e*, 35, 36, 37*e*, 39, 40, 41, 43, 52, 85, 96*c*, 107, 108, 142, 143, 144, 150, 182, 183, 228, 229, 233, 235, 236, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 251, 255, 258, 261, 262

- capacidades dinámicas, 28, 31, 32
- de innovación, 164, 228, 233, 235, 239, 242, 247, 251, 255, 258, 261
- capital, 21, 26, 29, 41, 42, 131, 137, 184*c*, 195, 211, 217
- financiero, 21, 28, 164
  - humano, 151, 211
  - natural, 21, 35, 43*e*, 164
- CARROLL, A. B., 23, 63
- CARSTEDT, G., 22, 164, 170
- CBS (Center for Business in Society), 13*n*
- Centro para Aseguramiento en Medio Ambiente y Seguridad, 162 y *e*
- de Diálogo Global, 124, 150
  - de Globalización del IESE, 13*n*
  - de Servicios Medioambientales, 149
- CGES (Código de Gobierno para la Empresa Sostenible), 19, 23, 32 y *n*, 48 y *n*, 49, 50, 51, 62, 83, 108
- CHAMPY, J., 38
- CHRISTENSEN, C. M., 85
- ciudadanía corporativa, 45, 57*g*, 64, 66, 82*n*, 146, 147*g*
- cliente, 25, 41, 92, 93, 94 y *g*, 95 y *c*, 96*c*, 97, 118, 131, 137, 169, 171, 198, 201, 221
- CMi (Cuadro de Mando Integral), 91, 92, 93 y *g*, 94, 95, 96, 97, 103, 137, 142, 147, 182, 196, 197, 227, 232, 238, 241, 243, 244, 247, 250, 253, 254, 257, 259, 260, 261, 262
- CMIS (Cuadro de Mando Integral Sostenible), 93
- código de conducta, 69, 70, 71 y *g*, 72, 73, 74 y *g*, 79, 120, 177, 256
- de gobierno, 19, 23, 32 y *n*, 48, 83, 108
- códigos de conducta, 69 y *g*, 70, 71*g*, 79*n*, 83, 114, 182, 199
- COFFEY, B. S., 52
- COHAN, D., 154
- COLLINS, J. C., 26, 31, 32
- comité, 32*n*, 47, 48, 54, 55, 56*c*, 57 y *n*, 58, 59*e*, 61, 65, 66, 67, 68*e*, 72, 77, 81, 82*c*, 87*e*, 88, 89, 90 y *e*, 116, 133*e*, 134, 135, 136, 137, 138, 161, 168, 192, 225, 231, 236, 242, 243, 245, 246, 248, 252, 256, 269
- de Clientes, 58, 59*e*, 137, 138
  - de Conducta Empresarial, 90 y *e*
  - del Consejo de Administración, 57, 65, 88
- comité medioambiental, 243
- de Responsabilidad Social, 58, 59, 134, 137, 225, 236, 240, 241, 242, 243, 245, 252
- comité medioambiental de Responsabilidad Social Corporativa, 225, 236, 240, 241, 242, 245, 252
- de sostenibilidad, 67
- comités, 54, 55, 56 y *c*, 57 y *g*, 58, 60, 61, 65, 66, 72, 82, 83, 87, 88 y *n*, 89, 90, 115, 116, 134, 135, 181, 192, 243, 271
- del Consejo de Administración, 55, 181
  - de RC (Responsabilidad Corporativa), 54, 55, 56, 58, 60, 61
  - de RSC (Responsabilidad Social Corporativa), 225, 236, 240, 241, 242, 245, 252
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 163
- comportamiento, 11, 41, 70, 74, 76, 83, 138, 141, 179
- medioambiental, 42
- composición, 17, 48, 49, 88*n*, 181, 225, 236, 243, 245, 252
- del Consejo de Administración, 52, 53 y *c*
- compromiso, 37, 53, 58, 67, 78, 79, 88, 95, 100*e*, 101*c*, 111, 120, 122, 123, 128, 133*e*, 142, 143, 145, 148, 151, 171, 175, 177, 178, 184*c*, 238
- con las partes interesadas, 134, 182, 219
- concepto, 14, 18, 19, 20, 21, 30, 31, 33, 47, 85, 145, 149, 226, 228, 232, 233, 234, 235, 237, 239, 241, 244, 246, 247, 249, 251, 252, 255, 257, 258, 261
- de sostenibilidad, 124
- conceptos, 11, 12, 32, 124, 148, 150
- de sostenibilidad, 183
- conducta empresarial, 90 y *e*, 192, 216, 220, 256
- CONNOR, K., 30
- conocimiento, 14, 24*e*, 28, 29, 30, 36, 38, 40, 42, 52, 72, 73, 75*c*, 76, 80*c*, 81, 90*e*, 107, 116, 121, 124, 129, 131, 132, 172, 217, 218, 235
- Consejo de Administración, 47, 48, 49, 52, 53, 54, 55, 56 y *c*, 57 y *g*, 58, 59 y *e*, 60, 61 y *c*, 62, 63, 64 y *g*, 65, 66, 67, 68*e*, 69, 72, 73, 76, 77, 79, 81, 82 y *g*, 87*e*, 88, 89, 90*e*, 96, 97, 111, 112*g*, 114, 115, 116, 117, 122, 134, 135, 137, 139, 160*g*, 161, 162, 172, 180, 181, 182, 191, 193, 225, 226, 227, 231, 232, 234, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 252, 253, 254, 255, 257, 258, 259
- Consejos de Administración, 47, 52, 53 y *c*, 54, 65, 83, 181, 182
- consideraciones, 27, 101 y *c*, 102, 146
- económicas, 99

- contexto, 16, 30, 31, 47, 85, 106, 126, 129, 143,  
 154, 165, 175, 257  
 — competitivo, 105  
 — social, 14, 31, 47, 85, 101*c*, 105  
 Convenio de Gestión Medioambiental, 128  
 COOK, J., 149  
 CORDANO, M., 27  
 crecimiento, 21, 95*c*, 96*c*, 117, 118, 127, 161, 163,  
 243  
 — económico, 22, 44 y *e*  
 — sostenible, 85, 88, 121, 169, 170, 173  
 CRH (Cement Roadstone Holding), 223  
 cultura empresarial, 142, 146  
 CYERT, R. M., 49
- DAVIS, J. H., 54  
 DAY, R., 170  
 Declaración Universal de Derechos Humanos de  
 las Naciones Unidas, 79 y *n*  
 DEMING, W. E., 36  
 DEMSETZ, H., 54  
 derechos humanos, 66, 77 y *g*, 78, 79 y *n*, 144, 174,  
 176, 177, 211, 219  
 desarrollo, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 28, 29, 33,  
 34*e*, 35, 36, 37*e*, 40, 41, 43 y *e*, 68*e*, 71, 77, 78,  
 92, 95*c*, 96, 97*e*  
 — de la estrategia, 96, 97*e*, 118  
 — humano, 20, 21*n*  
 — social, 25, 221  
 diálogo, 14, 16, 18, 28, 62, 63, 83, 89, 100, 105,  
 106*c*, 109, 110, 111*n*, 112, 115, 118, 123, 124,  
 125, 128, 131, 132, 133, 135, 139, 150, 151,  
 152, 180, 228, 235, 238, 241, 244, 250, 258,  
 260  
 diálogo con las partes interesadas, 12, 18, 49, 50,  
 51 y *c*, 64, 79, 81, 83, 89, 106, 107, 108, 110,  
 111, 112*g*, 114, 117, 118, 119, 123, 124, 128,  
 129, 132, 134, 152, 182, 219, 226, 227, 228,  
 232, 233, 234, 235, 237, 238, 241, 244, 246,  
 247, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257,  
 258, 259, 260, 261  
 dimensión, 51, 98, 191, 210  
 — medioambiental, 202  
 dimensiones, 94, 102, 260  
 — de sostenibilidad, 91, 93, 94, 96, 98  
 DJWI (Dow Jones World Index), 14  
 Dofasco, 53, 54, 94, 95*c*, 117, 118, 127, 128, 130,  
 171, 223
- DOMHOFF, W. G., 49  
 DONALDSON, L., 54  
 DONALDSON, T., 23, 25, 63  
 DOPPELT, B., 47, 50, 141  
 Dow Jones Global Indexes, 70  
 DRUMMOND, C. K., 27  
 DS (Desarrollo Sostenible), 14, 15, 17, 18, 19, 20,  
 21, 22, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37 y *e*, 38,  
 40, 41, 42, 43*e*, 44 y *e*, 45, 48, 49, 50, 53 y *c*, 54,  
 55, 56 y *c*, 57 y *g*, 60, 61, 62, 63, 64 y *g*, 65, 66,  
 67, 68*e*, 78, 81, 82 y *c*, 83, 85, 86, 87 y *n*, 88 y  
*n*, 89, 91, 94, 99, 100 y *e*, 101 y *c*, 102, 106,  
 117, 118, 123, 124, 126, 127, 129, 134, 136,  
 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 158, 161,  
 163, 165, 169, 172, 175, 177, 178, 181, 184*c*,  
 192, 225, 226, 227, 229, 231, 232, 234, 235,  
 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244,  
 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253,  
 254, 255, 256, 257, 258, 259  
 Dupont, 53, 95, 117, 120, 121, 122, 123, 127, 147,  
 154, 169, 170, 171, 223, 262
- eco-, 162*e*, 163, 165, 167, 168, 169, 172, 233  
 — innovación, 162*e*, 163, 165, 166, 170, 172  
 — mercados, 167  
 economía, 105, 124  
 — basada en el accionista, 105  
 Ecosense (Foro para el Desarrollo Sostenible),  
 124  
 elaboración, 77*g*, 117, 120, 124, 157, 158,  
 169  
 — de estrategias, 88  
 EISENHARDT, K. M., 14, 32  
 ELKINGTON, J., 22  
 ELLIS, S. R., 27  
 empresa sostenible, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 22, 23,  
 24*e*, 28, 29, 32 y *n*, 43, 44 y *e*, 45, 48 y *n*, 49, 64,  
 69, 74, 78, 83, 105, 108, 110, 141, 142, 143, 144,  
 145, 154, 172, 179, 180*e*, 184 y *c*, 226, 232, 234,  
 237, 246, 249, 252, 257  
 enfoque, 11, 12, 14, 15, 23, 25, 45, 116, 126, 138,  
 141, 161, 172, 179, 183, 184*c*, 161, 172, 179, 183,  
 184 y *c*, 185, 201, 260  
 — de sostenibilidad, 18, 141  
*equidad*, 20, 144  
 equipo, 26, 31, 51 y *c*, 66, 90, 100, 106 y *c*, 118,  
 120, 122, 137, 143, 145*g*, 167, 169, 173, 214,  
 241, 251

- equipo de RSC (de Responsabilidad Social Corporativa), 133e, 136
- Escuela de Dirección de Empresas IESE, 13n
- estrategia, 12, 14, 18, 19, 28, 29, 32, 33, 41, 49, 55, 56 y c, 57g, 60, 62, 64 y g, 65, 66, 67, 68e, 76, 85, 86, 87 y n, 88, 89, 91, 96, 97 y e, 102, 107, 111, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 123, 135, 137, 141, 145, 150, 151, 163, 171, 172, 177, 179, 180, 181, 183, 185, 192, 194, 195, 208, 209, 214, 217, 220, 227, 228, 232, 233, 234, 235, 238, 241, 243, 244, 247, 249, 250, 253, 255, 256, 261
- corporativa, 38, 63, 181, 219, 227, 235, 238, 241, 243, 247, 250, 253, 254, 257, 259
- medioambiental, 161, 163
- de sostenibilidad, 56, 57, 86, 89, 91, 112, 117, 121, 146, 153, 154, 173
- estrategias, 13, 16, 18, 28, 29, 31, 45, 48, 54, 55, 61c, 66, 85, 88, 96c, 115, 117, 118, 124, 131, 133, 161, 171, 235, 243, 244
- de negocio, 102
- de sostenibilidad, 67, 82, 86, 102, 118, 133e, 146, 171
- estructura, 12, 17, 18, 30, 37, 48, 55, 56 y c, 58, 59e, 60, 65, 66, 83, 86, 87 y n, 89, 90e, 158, 159, 160, 163, 181, 225
- del Consejo de Administración, 54, 56 y c, 57, 65
- de gobierno, 55, 56, 58, 59e, 60, 65, 66, 86, 89, 90e, 181
- sostenible, 87 y e
- expertos, 60, 61, 62, 81, 82c, 88, 102, 121, 123, 124, 134, 135, 150, 162, 218, 226, 232, 237, 240, 243, 246, 249, 252, 254, 256, 259
- medioambientales, 116, 150
- FAMA, E. F., 49
- FIGGE, F., 93
- ISR (Fondos de Inversión Socialmente Responsables), 42, 118, 240
- Ford, 170, 171
- formación, 49, 52, 53, 56, 57 y g, 58, 70, 75, 79, 88, 127, 144, 145, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 158, 174, 176, 177, 178, 183, 199, 211, 213, 225, 231, 234, 236, 242, 245, 248, 253, 256, 259
- medioambiental, 149
- formulación, 57, 68e, 85, 89, 157, 177
- de la estrategia, 18, 55, 62, 64, 65, 67, 86, 89, 116, 118, 181, 227, 228, 232, 233, 234, 235, 238, 241, 244, 247, 249, 250, 253, 255, 261
- foro, 124, 133g, 137, 138, 151, 152, 247
- de CRS (Corporate Social Responsibility), 241
- FOSTER, R. N., 85
- FOUTS, P. A., 142
- FREEMAN, J., 28
- FREEMAN, R. F., 23, 63, 108
- Fundación Entorno, 32n, 48
- GESS, D., 154
- gestión, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184c, 185, 192, 193, 196, 197, 198, 201, 209, 217, 218, 227, 229, 232, 233, 238, 240, 241, 246, 247, 250, 254, 255, 257, 259
- del conocimiento, 30, 217, 218
- medioambiental, 78, 128, 151, 154, 155, 158, 159, 161, 162e, 163, 166, 202, 203, 205
- de las partes interesadas, 111
- de la sostenibilidad, 14, 87, 90, 93, 150, 176
- GEUS, A. De, 25, 26, 143
- GHEMAWAT, P., 33
- GLADWIN, T. N., 20, 22, 29
- gobierno corporativo, 67, 74, 81, 116, 183, 191, 192, 197
- — sostenible, 83
- GOULDSON, A., 154, 155e
- GRANT, R. M., 30, 31
- GRAVES, S., 109, 132
- GROENEGEN, P., 149
- Grupo, 13n, 58, 59, 67, 74, 75, 88 y n, 90, 91, 95n, 99, 102, 105, 109n, 110, 116, 117, 133e, 136, 137, 138, 151, 152, 157 y g, 161, 162 y g, 163, 189, 197, 198, 199, 200, 203, 210, 216, 218, 219, 226, 231, 234, 237, 240, 243, 246, 248, 250, 252, 256, 259
- BT (British Telecom), 75 y c, 76, 116, 151
- grupos, 18, 24, 30, 73, 86, 87e, 88n, 89, 90, 105, 108, 109 y g, 110, 114, 119, 120, 121, 123, 132, 133, 134, 138, 148, 149, 152, 153, 161, 167, 220, 221, 235, 250, 257
- medioambientales, 27, 114
- de partes interesadas, 109g, 110, 116, 119, 257
- guías, 176
- de sostenibilidad, 178
- HAMBRICK, D. C., 49
- HAMEL, G., 28, 31, 32, 41, 85
- HANNAN, M., 28
- HART, S. L., 22, 23, 25, 27, 29, 35, 36, 85, 115, 129, 154

- Harvard Business School, 107
- Herramienta de Valoración de la Sostenibilidad de Productos*, 169, 251
- HILL, C. L., 25
- HILLMAN, A. J., 52
- HOLLIDAY, C., 53, 123
- huella ecológica, 21*n*, 142, 154, 163, 172
- HUSELID, M. A., 38
- impacto, 13, 27, 29, 33*n*, 58, 71, 150, 153, 166, 168 y *e*, 169, 180, 183, 184*c*, 228, 240
- medioambiental, 270, 154, 155, 156*g*, 157*g*, 165, 166, 168, 169
- implantación, 31, 62, 67, 71, 72, 73, 74 y *g*, 76, 80, 88, 89, 91, 92, 96*c*, 98, 130, 131, 137, 141, 143, 150, 153, 154, 155, 158, 168, 177, 181, 182, 199, 209, 211, 227, 240
- de estrategias, 57, 66
- inclusividad*, 20
- indicadores, 92, 94, 97, 102, 133*e*, 153, 163, 165, 197, 210, 211, 212, 213, 218, 243, 260
- financieros, 92
- medioambientales, 165
- sociales, 59, 134, 165
- de sostenibilidad, 103
- INDIS (Índice Dow Jones de Sostenibilidad), 11, 17, 18, 48, 49, 50, 51 y *c*, 54, 56 y *c*, 57 y *n*, 58, 61*c*, 63, 64, 65, 69 y *g*, 71 y *g*, 73, 74*g*, 77 y *g*, 78, 79 y *n*, 80 y *c*, 81, 82*c*, 83, 86, 87 y *n*, 92, 93*g*, 94, 95*n*, 102, 103, 108, 109, *g* y *n*, 110, 111, 112 y *g*, 115, 118, 119, 125, 142, 144, 145*g*, 146, 147*g*, 151, 153, 154, 155, 156 y *g*, 157 y *g*, 159 y *g*, 160*g*, 161, 164, 165, 166, 174
- informe, 17, 19, 20, 21*n*, 57, 68*e*, 75, 76, 82 y *c*, 92, 99*e*, 192, 226, 229, 243, 246
- de RC (Responsabilidad Corporativa), 82
- de sostenibilidad, 82*n*, 148
- informes, 57, 61, 67, 76, 82, 125, 131, 133*e*, 152, 168, 190, 194, 196
- medioambientales, 190
- de sostenibilidad, 125
- innovación, 18, 25, 34, 38, 41, 42, 43, 51 y *c*, 64, 83, 85, 107, 108, 121, 128, 129, 132, 139, 143, 149, 154, 163, 164, 165, 166, 170, 172, 173, 177, 178, 182, 183, 184*c*, 195, 217, 226, 227, 228, 232, 233, 234, 235, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 246, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 260, 261
- innovaciones, 25, 42, 107, 129, 165, 168
- Institute of Business Ethics, 76
- Intel, 66, 120, 123, 129, 153, 169, 172, 173, 175, 223, 234, 235, 236
- interdependencia, 97
- ecológica, 20
- intereses, 23, 25, 29, 31, 47, 63, 105, 106, 107, 109, 113, 120, 121, 134
- de los accionistas, 47, 48
- de las partes interesadas, 49, 82, 119, 129
- I + D (investigación y desarrollo), 18, 127, 129, 130, 131, 139, 163, 164, 166, 168 y *e*, 169, 170, 173, 183, 245
- I + D e innovación (investigación, desarrollo e innovación), 41, 64, 129, 139, 143, 178, 183, 227, 228, 232, 233, 234, 235, 237, 241, 244, 246, 247, 249, 252, 253, 254, 257, 258, 260
- ISO 9000, 158
- ISO 14000, 158, 159, 177
- ISO 14001, 159*g*, 203
- JACKSON, G., 23
- JENNINGS, J., 142
- JENSEN, M. C., 25, 49, 54
- JONES, T. M., 23, 25, 63
- Junta General de accionistas, 82
- KAPLAN, R. S., 91, 107, 227, 232, 238, 241, 247, 250, 254, 257, 259
- KAPLAN, S., 85
- KENNELLY, J. J., 20, 22
- know-how*, 29, 30, 91, 228, 233, 235, 239
- KOGUT, B., 28, 29, 30, 31
- KOSNIK, R. D., 62
- KOCH, M. J., 149
- KRAUSE, T. S., 20, 22
- LAMPE, M. S., 27
- LAWRENCE, P. R., 141
- Lehn, K., 54
- Lend Lease, 99, 102, 223, 236, 237, 238, 239, 240
- LEVIN, S. A., 19
- líderes sectoriales, 11, 14, 18, 32, 49, 50, 51*c*, 53, 56*c*, 61*c*, 82*c*, 92, 93, 94, 108, 109 y *n*, 110, 112, 115, 118, 142, 144, 146, 155, 157, 159, 165, 166, 174, 223
- LINDE, C. van der, 23, 27, 35, 165
- LORSCH, J. W., 141

- MACE, M. L., 49
- MACGRATH, R. G., 149
- MARCH, J. G., 49, 85
- MSC (Marine Stewardship Council), 126
- M&S (Marks & Spencer), 61, 80, 95, 114 y *e*, 131, 152, 153, 175, 176, 223, 240, 241, 242
- marketing, 27, 131, 137, 173
- MARTIN, J. A., 31, 32
- Massachusetts Institute of Technology, 127
- MASON, P., 49
- MEANS, G. C., 49
- MECKLING, W. H., 49, 54
- MASS (Medio Ambiente, Salud y Seguridad), 18, 69*g*, 82*n*, 88, 89, 90*e*, 98, 99*e*, 101*c*, 146, 154, 161, 162, 163, 167, 168, 169, 173, 175, 177, 183, 199, 233
- mercados, 21, 31, 38, 39, 105, 124, 164, 167
- miembro, 116, 124, 189, 193, 225
- del Consejo de Administración, 54, 225, 231, 234, 236, 240, 242, 245, 248, 255, 258
- miembros, 48, 53, 54, 55, 56*c*, 62, 66, 72, 74, 83, 89, 106, 114, 117, 120, 121, 125, 127, 134, 135, 137, 153, 175, 191, 192, 193, 225, 236, 243, 245, 246, 252
- del Consejo de Administración, 61, 135, 193, 225, 227, 231, 232, 234, 236, 238, 241, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 253, 254, 256, 257, 259
- MILLS, C. W., 49
- MILSTEIN, M. B., 85
- MITCHELL, R. K., 23, 63
- modelo, 12, 14, 20, 21, 25, 35, 48, 49, 179
- de negocio, 33, 40, 41, 43 y *e*
- modelos, 25, 169, 172
- de negocio, 22, 28, 68*e*, 106, 129
- MONTGOMERY, C. A., 31, 32
- motor, 60, 128, 129, 179
- de la sostenibilidad, 51
- multinacionales, 65, 70, 79*n*, 85, 86, 105, 128, 211
- necesidades, 19, 21, 50, 100, 101*c*, 114, 118, 119, 120, 129, 131, 132, 164, 168*e*, 171, 173
- de los/sus clientes, 131, 147
- NOHRIA, N., 38
- NONAKA, I., 28, 30
- NORTON, D. P., 91, 227, 232, 241, 247, 250, 254, 257, 259
- Novo A/S, 244
- Novo Nordisk, 95 y *n*, 96
- Novozymes, 67, 68*e*, 95*n*, 122, 131, 169, 176, 223, 242, 243, 244, 245
- objetivos, 12, 19, 25, 43, 47, 65, 67, 81, 85, 88*n*, 91, 92, 94, 95, 96, 97 y *e*, 98, 99*e*, 103, 113*e*, 118, 121, 125, 126, 127, 128, 133*e*, 142, 146, 148, 151, 153, 157, 158, 163, 171, 172, 174, 182, 203, 213, 217, 220, 260
- medioambientales, 98, 138, 203
- de sostenibilidad, 93, 95, 98
- OLIVER, C., 28
- ONG (Organización No Gubernamental), 38, 82, 105, 109 y *g*, 110, 121, 123, 124, 125, 126, 132, 135, 137, 171, 172, 177, 195, 220, 250
- operaciones, 35, 39, 54, 55, 74, 82, 98, 108, 154, 163, 168*e*, 182, 205, 206, 209
- del Consejo de Administración, 59
- oportunidades, 15, 27, 39, 75, 100*e*, 107, 118, 129, 138, 144, 150, 151, 166, 167, 170, 173
- de innovación, 42
- PAETZOL, R. L., 52
- paneles, 116, 119, 120, 121, 122, 123, 235, 260
- de partes interesadas, 83, 111, 116, 119 y *c*, 122, 129, 131, 260
- papel, 13, 14, 22, 23, 24, 25, 31, 45, 47, 52, 64, 65, 86, 87, 88, 89, 105, 107, 109, 118, 126, 143, 151, 171, 172, 179, 235
- del Consejo de Administración, 48, 52, 77
- parte interesada, 24, 94, 106, 108, 110, 113, 119
- para la empresa sostenible, 110
- partes interesadas, 12, 16, 18, 19, 22, 23 y *n*, 24, 25, 27, 28, 31, 39, 40, 41, 42, 44 y *e*, 47, 49, 50, 51, 58, 59*e*, 60, 61, 62, 63, 64, 67, 81, 82, 83, 87*e*, 89, 93, 94 y *g*, 97*e*, 98, 100 y *e*, 101*c*, 102, 105, 106 y *c*, 107, 108, 109, 110, 111, 112 y *g*, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119 y *c*, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 131, 132, 133 y *e*, 134, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 164, 170, 171, 172, 174, 180, 182, 183, 195, 197, 198, 219, 220, 226, 227, 228, 232, 233, 234, 235, 237, 238, 239, 241, 244, 246, 247, 249, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261
- consustanciales, 24, 36, 108
- contextuales, 24, 36, 38, 39, 109
- contractuales, 24, 36, 38, 43*e*, 108

- PEARCE II, J. A., 48, 62
- PEARSON, 66, 223, 245, 246, 247, 248
- perspectiva, 49, 52, 92*n*, 93, 95 y *c*, 97*n*, 120, 197
- financiera, 197
  - reputación, 94*e*, 197
- PFEFFER, J., 28, 37, 38, 49, 52
- PISANO, G. P., 28, 31
- POLANYI, M., 30
- política, 37, 62, 78, 79, 80, 81, 89, 123, 124, 127, 137, 138, 146, 147, 148, 151, 152, 154, 155, 156*g*, 157, 168, 175, 189, 190, 191, 192, 199, 200, 202, 229, 240, 250, 255
- medioambiental, 75, 154, 155, 156 y *g*, 157, 169
  - social, 75, 79*n*, 116, 121, 211
  - de sostenibilidad, 148
- políticas, 18, 49, 55, 57*n*, 58, 59, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 70, 72, 75, 77, 78, 81, 86, 88, 90, 91, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 135, 144, 146, 148, 151, 153, 154, 161, 175, 177, 178, 183, 200, 211, 248
- medioambientales, 55, 155, 157
  - medioambientales, sociales y éticas, 55
  - sociales, 59, 66, 88, 175
  - de sostenibilidad, 60, 61*c*, 86, 88, 90*e*, 91, 99, 142
- PORRAS, J. I., 26
- Porsche Engineering, 130
- PORTER, M. E., 23, 27, 28, 31, 32, 85, 165
- POST, J. E., 23 y *n*, 63
- PRAHALAD, C. K., 28, 30, 31, 32, 36, 85
- PRESTON, L. E., 23 y *n*, 25, 63
- PRICE, J. L., 52
- Price Waterhouse Coopers, 32*n*, 48
- principios, 22, 44, 47, 48, 50, 69, 70, 72, 73, 75, 78, 79 y *n*, 80, 100*e*, 106, 126, 131, 148, 150, 168, 170, 171, 174, 175, 211
- corporativos, 114
  - de desarrollo sostenible, 64, 175, 229, 239, 240, 243
  - empresariales, 72, 76, 133*e*, 196, 210
  - del Gobierno de Empresas de la OCDE, 47
- proceso de innovación, 38, 166, 170
- procesos, 18, 27, 31, 39, 41, 47, 48, 49, 60, 63, 64, 65, 70, 81, 82*c*, 86, 88, 89, 91, 92 y *n*, 93*g*, 96*c*, 97*n*, 99, 100, 101 y *c*, 102, 107, 108, 112 y *g*, 118, 125, 129, 131, 137, 139, 141, 145, 146, 147, 148, 150, 153, 154, 161, 162, 163, 165, 166, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 183, 197, 218, 227, 228, 229, 232, 233, 234, 235, 237, 238, 239, 241, 244, 245, 246, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 257, 258, 260
- de innovación, 165, 173
- P&G (Procter & Gamble), 148, 167*e*, 169, 223, 248, 249, 250, 251
- productos, 22, 23, 27, 29, 38, 39, 42, 80, 96*c*, 98, 117, 118, 119, 123, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 137, 138, 148, 153, 154, 155, 156*g*, 157, 161, 162 y *e*, 163, 164 y *n*, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 190, 201, 202, 205, 207, 221, 229, 239, 245, 251
- sostenibles, 125, 126, 131, 165, 169, 172
  - de valor añadido, 127
- programas, 70, 72, 76, 91, 116, 120, 124, 144, 149, 152, 155, 164, 166, 176, 208, 216
- de comunicación, 70
  - de formación, 49, 53, 70, 79, 145, 146, 149, 151, 153, 174, 176, 178, 183
  - de medio ambiente, 89
  - de responsabilidad social, 134
  - sociales y medioambientales, 116
- propuestas, 30, 39, 40, 42, 88
- de los accionistas, 89
- PROVAN, K. G., 52
- proveedores, 24 y *e*, 38, 47, 64, 67, 77 y *g*, 78, 79 y *n*, 80 y *c*, 83, 105, 108, 109, 110 y *g*, 111, 114 y *g*, 120, 122, 123, 126, 130, 131, 133, 137, 138, 139, 155, 156*g*, 157, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 200, 202, 205, 218, 219, 220, 235, 257
- QORONFLEH, M. W., 42
- RANDS, G. P., 22, 27
- recursos, 13, 21 y *n*, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 y *e*, 35, 36 37*e*, 39, 47, 49, 52, 60, 98, 126, 143, 154, 155*e*, 165, 166, 168*e*, 170, 171, 179, 184*c*, 205, 223, 228, 229, 233, 235, 236, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 251, 255, 258, 261, 262
- humanos, 18, 67, 83, 89, 90 y *e*, 111*n*, 116, 142, 143, 144, 145, 146, 149, 152, 153, 173, 177, 183, 211, 212
  - intangibles, 28, 29
  - sociales, 35, 36, 43*e*
  - tangibles, 28, 29

- relaciones, 13, 23, 24, 25, 36, 38, 39, 40, 42, 43, 54, 63, 81, 90, 96, 105, 107, 108, 116, 122, 127, 129, 131, 136, 139, 143, 155e, 161, 194, 198, 201, 250, 256
- con las partes interesadas, 23, 36, 38, 39, 40, 43, 61, 63, 111, 113, 115, 129, 132, 183, 244
- rendimiento, 21, 68e, 72, 73, 92, 93g, 94, 95c, 96 y c, 97 y e, 98, 102, 137, 146, 147 y g, 149, 153, 175, 199, 212, 213, 214, 233, 240, 260, 271
- medioambiental, 125, 163, 176
- representantes, 32, 75, 124, 128, 191, 193
- de partes interesadas, 122
- responsabilidad, 11, 13, 14, 25, 35, 47, 48, 50, 51 y c, 54, 55, 57g y n, 58, 60, 61, 62, 64 y g, 72, 76, 81, 82c, 86, 89, 92, 96, 102, 105, 106c, 109, 123, 128, 132, 133 y e, 134, 160g, 161, 167, 174, 175, 181, 182, 189, 190, 191, 192
- del Consejo de Administración, 65, 139, 180
- corporativa, 49, 53, 54, 58, 59, 87, 95, 97, 126, 128, 133e, 134, 136, 137, 146, 147g, 148, 216
- medioambiental, 175
- social, 13, 52, 58, 59 y e, 88n, 96c, 116, 120, 133e, 134, 137, 147, 177, 194, 225, 231, 234, 236, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 252, 253, 256, 257, 259
- social de la empresa, 45
- responsabilidades, 52, 54, 56 y c, 57, 58, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 73, 74g, 88, 90, 96, 100, 114, 158, 192, 199, 225, 236, 239, 241, 242, 244, 245, 248, 252
- del Consejo de Administración, 64
- responsable, 11, 58, 65, 66, 67, 72, 75, 76, 86, 88, 91, 116, 133g, 137, 138, 161, 197, 198, 202, 217, 220, 225, 236, 242, 244, 245, 252
- de sostenibilidad, 90
- reputación, 25, 27, 34, 41, 42, 43 y e, 58, 66, 93, 94 y g, 95, 96, 107, 115, 118, 120, 127, 138, 139
- revolución industrial, 21
- RICART, COSTA, J. E., 25, 33
- riesgo, 23n, 33, 55, 57g, 64g, 66, 134, 137, 138, 150, 155e, 166, 167, 184c, 198, 209, 217, 246, 251
- para la reputación, 138
- RODRÍGUEZ, BADAL, M. A., 23, 25, 33
- RONDINELLI, D. A., 27
- ROTH, K., 27
- Royal Dutch, 99, 143, 223
- RUSSO, M. V., 141
- SACHS, S., 23 y n, 63
- SALANCIK, G. R., 28, 52
- SAM (Sustainable Asset Management), 13n, 14, 15, 16, 17, 56, 57 y g, 64 y g, 69 y g, 70, 71 y g, 73, 74g, 77g, 78, 80, 93g, 94g, 109g, 112g, 145g, 147g, 155, 156g, 157g, 159g, 160g, 189, 190, 229, 231 y n
- SÁNCHEZ HERNANDO, P., 23, 25
- satisfacción, 37, 44 y e, 94, 96c, 144, 145 y g, 147, 151, 153, 201, 211, 214, 215, 220
- de sus/los accionistas, 44, 106
- de clientes, 59
- de las partes interesadas, 44e, 94
- seguridad, 15, 18, 20, 24, 37, 50, 51 y c, 69g, 75, 78, 79, 82n, 88, 89, 90 y e, 95c, 98, 117, 130, 139, 142, 145g, 146, 147, 148, 149, 154, 161, 162 y e, 163, 166, 167, 168 y e, 169, 173, 175, 177, 183, 199, 210, 214, 219, 248, 251
- laboral, 77 y g, 78
- de personal, 69g, 199
- SEITH, B. J., 149
- SENGE, P., 22, 30, 35, 37, 164, 170
- Severn Trent, 122, 123, 124, 129, 149, 223, 253, 254, 255
- SGM (Sistemas de Gestión Medioambiental), 78, 155, 158, 159 y g, 160g, 162e, 163
- sistemas, 12, 16, 17, 18, 22, 25, 26, 29, 30, 31, 34, 37, 39, 47, 55, 66, 70, 71, 72, 73, 74 y g, 78, 83, 86, 91, 92, 99, 111, 116, 119, 132, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 151, 152, 154, 155, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 173, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 185, 196, 197, 199, 203, 216, 217, 260
- de recursos humanos, 142, 143, 144, 153, 173, 183
- SHARMA, S., 22, 23, 25, 85, 115, 129
- Shell, 25, 99, 100e, 102, 113 y e, 114n, 115, 116, 117, 125, 143, 146, 147, 149, 151, 152, 153, 262
- SCHOORMAN, F. D., 54
- SHRIVASTAVA, P., 22, 23, 27, 29, 154
- SHUEN, A., 28, 31
- SIMON, H. A., 49
- SKOV, A. M. (Vicepresidente de Novozymes), 244
- SLOCUN, D., 42
- SMITH, B., 135
- socialización, 30
- socialmente complejas, 40

- socialmente complejo, 36, 40  
 — complejos, 28  
 — responsable, 58, 217, 220  
 — responsables, 42, 118, 240  
 sociedad del conocimiento, 36  
 sostenibilidad, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 29, 31, 32, 48, 49, 50, 51 y *c*, 52, 53, 54, 55, 56 y *c*, 57, 58, 59, 60, 61 y *c*, 62, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 72, 74, 78, 79, 82 y *n*, 83, 85, 86, 87 y *e*, 88 y *n*, 89, 90 y *e*, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 102, 103, 106, 108, 112, 117, 118, 121, 123, 124, 125, 126, 128, 133*e*, 134, 135, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 157, 161, 162*e*, 163, 164, 165, 168, 169, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184*c*, 185, 190, 194, 195, 217, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262  
 — corporativa, 15, 189, 190, 254  
 — medioambiental, 128, 164  
 STANTON, W. W., 52  
 STARIK, M., 22, 27  
 subcomités, 54, 55  
 — del Consejo de Administración, 54  
 subcontratistas, 24 y *e*, 38, 108, 176  
 SVENDSEN, A., 39  
 Swiss, Re, 89, 90, 118, 124, 150, 151, 166, 223  
 Swiss Reinsurance, 223  
 TAKEUCHI, H., 28, 30  
 TEECE, D. J., 28, 31  
 Teijin, 154, 175, 223, 262  
 temas, 11, 12, 17, 37, 39, 49, 52, 54, 55, 56, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 69, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 88, 89, 95, 112, 113*e*, 116, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 138, 142, 145, 150, 152, 155, 156*g*, 162, 172, 174, 180, 225, 226, 227, 231, 232, 234, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 254, 256, 257, 259, 271  
 — medioambientales, 61, 102, 125, 130, 132, 134, 135, 154, 160, 161  
 teoría, 22, 23, 28, 33, 49, 54, 62, 196  
 — de las partes interesadas, 23, 25, 63  
 teorías, 22, 28, 32, 33  
 — sobre estrategia, 19, 28  
 3M, 89, 90 y *e*, 98, 99*e*, 142, 148, 149, 154, 167, 168 y *e*, 223, 231, 232, 233  
 TURNER, E., 42  
 Unilever, 121, 126, 155, 161, 162 y *e*, 163, 170, 171, 223, 255, 256, 257, 258  
 valor, 15, 23, 26, 31, 32, 33, 34, 36*n*, 38, 39, 41, 43, 44 y *e*, 51, 60, 63, 67, 78, 93, 96, 97*e*, 106, 107, 108, 121, 122, 127, 131, 146, 147, 164, 165, 168, 170, 171, 179, 183, 184, 195, 212, 220  
 — para el/sus accionistas, 11, 15, 22, 26, 95*c*, 96, 179  
 — contable, 42  
 — económico, 22, 36, 43*e*, 168, 212  
 — intangible, 168  
 — de mercado, 25, 38*n*, 42  
 valores, 15, 17, 18, 26, 27, 31, 37, 43, 48 y *n*, 49, 50, 51 y *c*, 52, 62, 64, 67, 69, 70, 71 y *g*, 72, 73, 74, 77, 79, 80 y *c*, 83, 133*e*, 139, 144, 145, 148, 151, 164, 174, 177, 179, 180, 181, 183, 184*c*, 185, 196, 214, 226, 237, 249, 254, 259  
 — corporativos, 49, 50, 51*c*, 52, 69, 70, 72, 144, 145*g*, 151, 226, 232, 234, 237, 246, 249  
 — de sostenibilidad, 62, 181, 182, 183  
 VEIGA, J., 37  
 VERGIN, R. C., 42  
 VERGRAGT, P., 149  
 ventaja, 20, 25, 31, 32, 41, 63, 107, 127  
 — competitiva, 25, 29, 31, 41, 63, 107, 127, 155*e*  
 Victor Hugo, 185  
 visión, 11, 13, 19, 25, 30, 31, 43, 44*e*, 50, 51*c*, 53, 63, 69, 100*e*, 105, 124, 128, 141, 142, 146, 179, 217, 228, 233, 235, 239, 241, 244, 247, 251, 255, 258, 261  
 — basada en el conocimiento, 30  
 — dinámica de la empresa, 33, 34 y *e*, 36  
 — VBR (Visión Basada en los Recursos), 28, 29, 30, 31  
 — dinámica y sostenible de la empresa, 34*e*, 36, 37*e*  
 — de la empresa basada en el conocimiento, 28, 29  
 — de sostenibilidad, 141, 142, 143  
 Volkswagen, 124, 126, 128, 130, 148, 149, 152, 153, 169, 172, 173, 223, 252, 253  
 VREDENBURG, H., 22, 27  
 WADDOCK, S. A., 109, 132

WANG, J., 52  
WELFORD, R., 154, 155*e*  
WERNERFELT, B., 28  
WESTLEY, F., 22, 27  
Westpac, 58, 59 *y e* 66, 95, 96, 97*e y n*, 98, 122,  
132, 133 *y e* 134, 135, 137, 138, 147, 166, 223,  
258, 259, 260, 261  
WICKS, A. C., 23, 63  
WILLIAMS, B., 19, 49, 134  
WILLIAMSON, O. E., 49  
WOOD, D. J., 23, 27, 63  
WBCSD (Wold Business Council for Sustainable  
Development), 128, 208  
World Resources Institute, 128  
WWF (World Wildlife Fund), 126  
YIN, R. K., 14, 16  
ZAHRA, S. A., 48, 52, 62  
ZANDER, U., 28, 29, 30, 31

# Nota sobre los autores

**JOAN ENRIC RICART COSTA** es doctor en Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica de Cataluña, máster en Ciencias y doctor en Managerial Economics por la Northwestern University (EE. UU.). Asimismo, es doctor en Economía por la Universidad Autónoma de Barcelona y ha colaborado como *Research Fellow* en la Harvard Business School. En la actualidad es profesor y director del Departamento de Dirección General, así como vocal de investigación del Consejo de Dirección de la Escuela de Dirección de Empresas (IESE) de la Universidad de Navarra. Sus áreas de investigación son la dirección estratégica, la economía de las organizaciones, el gobierno corporativo y el diseño organizativo.

**MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ BADAL** es doctor en Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña, MBA por la Universidad de Santa Clara (EE. UU.) y licenciado en Filología Clásica por la Universidad Autónoma de Barcelona y en Filología Hispánica por la Universidad de Zaragoza. En la actualidad es colaborador científico del Departamento de Dirección General y director académico del Center for Business in Society (CBS) de la Escuela de Dirección de Empresas (IESE) de la Universidad de Navarra. Asimismo, es profesor de la Universidad Politécnica de Cataluña y de la Universidad Pompeu Fabra. Sus líneas de investigación se centran en la relación entre el mundo de la empresa, el medio ambiente y la sociedad, desde las ópticas de la dirección estratégica y el gobierno de las empresas.

**PABLO SÁNCHEZ HERNANDO** es licenciado en Economía por la Universidad de Barcelona y está finalizando su doctorado en Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Cataluña. En la actualidad es asistente de investigación en la Escuela de Dirección de Empresas (IESE) de la Universidad de Navarra. Sus áreas de investigación son las estrategias de negocio en mercados de bajos ingresos, el gobierno corporativo y la sostenibilidad.

**LARA VENTOSO RAÑÓN** es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del País de Gales y máster en Estudios Medioambientales por la Escuela de Organización Industrial de Madrid. Asimismo, ha trabajado en el Departamento de Medio Ambiente de la candidatura olímpica Madrid 2012.

*La empresa sostenible* es un trabajo serio de los que llevábamos tiempo esperando. Ajeno a la complacencia y la retórica que caracterizan el campo emergente de la empresa sostenible, este maravilloso libro se basa en los datos y las experiencias de las compañías pioneras en la revolución de la sostenibilidad. Es erudito pero realista; de enfoque teórico pero a la vez eminentemente práctico. Una lectura indispensable para aquellos que aspiran a que la sostenibilidad abra camino en las empresas enfocadas a la rentabilidad.

**Stuart L. Hart**

Cátedra S.C. Johnson en Empresa Global Sostenible  
Universidad de Cornell

Los últimos años han sido testigos de un creciente interés por la sostenibilidad en el mundo de la empresa y los mercados financieros. Esta tendencia, y el análisis de qué significa ser líder en sostenibilidad, se apoya además en un cada vez más nutrido conjunto de trabajos académicos. Este libro es una aportación importante a la investigación en el campo de la sostenibilidad. Su estudio de los líderes de los Índices de Sostenibilidad Dow Jones es muy esclarecedor sobre los avances conseguidos por las empresas a la hora de integrar criterios económicos, medioambientales y sociales dentro de sus estrategias comerciales. También supone –como señala el subtítulo– una fuente valiosa de información sobre estrategias innovadoras y enfocadas al futuro para una economía más sostenible.

**Reto Ringger**

Consejero Delegado de SAM Group

Este estudio académico explica por qué las empresas líderes deben adoptar el concepto de *desarrollo sostenible* si pretenden sobrevivir y prosperar en el siglo XXI. Me agradó constatar cuántos afiliados del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible figuraban entre las 18 empresas líderes evaluadas en el trabajo de investigación en el que se basa esta obra. La Comisión Brundtland fue la primera en manejar el concepto de desarrollo sostenible allá en el año 1987. Quince años después, Naciones Unidas recogió el término como el lema central de su Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo (2002), lo que representó un cambio importante en la visión de gobiernos, empresas y de los líderes de la sociedad civil. Para los que quieren entender el poder que subyace en el concepto de desarrollo sostenible, este libro es de lectura obligada.

**Bertrand Collomb**

Presidente de Lafarge  
Presidente del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible

Fundación **BBVA**

ISBN 84 - 88562 - 58 - 6



9 788488 562586