

## Liderazgo y Valores: más allá del debate sobre la ética

*Presentación de Judith Samuelson, fundadora y directora ejecutiva del Programa Negocios y Sociedad del Aspen Institute, ante el Consejo de Contribuciones Corporativas de la Junta de Conferencia. Fecha de presentación: 22 de septiembre de 2003<sup>1</sup>.*

Buenos días.

Fui invitada en esta oportunidad para hablarles sobre los retos que plantean el liderazgo y la ética para los negocios y el trabajo de vanguardia que realizan con su entrega corporativa. Es un placer que me hayan convocado. Después de todo, el trabajo que realizamos con los instructores del área ejecutiva y con el cuerpo docente del área negocios del Programa Negocios y Sociedad del *Aspen Institute* se encuentra muy arraigado en estos asuntos.

Michael Feller sugirió que expusiera las cuestiones clave que considero que el mundo empresarial enfrenta en la actualidad en el terreno de la ética de los negocios y de la responsabilidad corporativa y que, además, no me limitara al foco de esta reunión particular. Cuando comencé a pensar cómo abordar un tema tan amplio (en especial ante un grupo con la experiencia y la competencia que tienen ustedes), una imagen inesperada vino a mi mente, algo que no había pensado durante muchos años. Esa imagen fue la tapa del primer número de la revista *Ms.* cuando fue creada por Gloria Steinum y su grupo de amigos allá por 1972, creo. Yo estaba cursando mi segundo año de estudios en la universidad y el lanzamiento de *Ms.* fue algo emocionante para una ferviente feminista en ciernes, de 19 o 20 años, como era yo. Las mujeres de cierta edad presentes en esta sala tal vez recuerden ese primer número. Yo me aferré a esa publicación durante muchos años.

La imagen publicada en la tapa fue una viñeta con el ama de casa “típica”: la encargada del hogar totalmente comprometida y subestimada sobre la cual escribió Betty Freidan y que hace malabarismos para realizar muchísimas tareas a la vez, que se encarga de administrar el presupuesto hogareño, llevar a los niños a la escuela, lavar, aspirar los pisos, cuidar el jardín y organizar las reuniones de padres con los maestros. La imagen de la tapa mostraba al ama de casa con los elementos de su actividad —o sus múltiples actividades— dispuestos en forma de rayos alrededor de ella, como si fueran los accesorios desplegados de un cortaplumas suizo bien provisto. La mujer tenía tantos brazos como un pulpo, los cuales eran necesarios para manejar en forma simultánea todas esas herramientas (desde las llaves del auto hasta la máquina de coser, la cinta adhesiva, una caja de apósitos protectores y la super batidora).

No era una imagen glorificante —para la revista *Ms.* por supuesto, ese era el punto— pero es lo que vino a mi mente cuando intenté ponerme en los zapatos de ustedes para pensar sobre los roles que, en calidad de grupo, les piden que desempeñen en una firma.

Antes de llegar al *Aspen Institute*, había estado casi la misma cantidad de tiempo en Sacramento, haciendo lobby, en Bankers Trust Company —en la actualidad Deutsche Bank— trabajando como empleada bancaria y en la Fundación Ford desempeñándome como filántropa. De manera que cuando me imagino la superposición de las distintas culturas y expectativas de estos entornos —gobierno, filantropía y mundo empresarial—, mi empatía se acrecienta; y cuando leo la lista de cosas que inundan mi casilla de correo electrónico y cuando analizo la velocidad con la que complejos problemas sociales y ambientales inundan el directorio, mi empatía crece nuevamente. Y luego al sumarle a ello la dinámica de los últimos dos años (desde los acontecimientos del 11 de setiembre hasta el caso de Enron y las implicaciones del terrorismo y la guerra en Irak, así como una economía abrumadora que causa estragos en los presupuestos de subsidios y los niveles de personal), resulta sorprendente que todos ustedes sigan en pie. Porque las funciones que cumplen en la empresa y los asuntos que encaran —encajonados entre la comunidad y el séquito ejecutivo— requieren hoy en día un notable nivel de amplitud,

---

<sup>1</sup> La traducción al español fue realizada por el Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa, Buenos Aires, Argentina

profundidad y equilibrio. Ustedes se sientan entre defensores de derechos humanos y ejecutivos que buscan donaciones para los agasajos de sus clientes, y entre activistas que luchan por el medio ambiente mediante boicoteos y demandas judiciales y agentes de regulación que buscan trazar una línea inteligente en los conflictos de intereses existentes en el directorio. Entre funcionarios del Congreso que buscan el siguiente tema candente para tratar —y el Presidente de los Estados Unidos—, que un día buscan socios empresariales para un reto social actual en el ámbito nacional (ya sea reformas de asistencia social o desarrollo de la planta laboral o reacondicionamiento de nuestras escuelas públicas) y que acto seguido ejercen presión sobre las redes y beneficiarios de subsidios que ustedes poseen en busca de agentes de Osama bin Laden. Más que filántropos, ahora son.... lo que se me ocurre es que son magos. Contorsionistas tal vez sea más preciso.

Pocas fueron las cosas que siguieron el rumbo que yo anticipé en los últimos años. Es por eso que yo, como muchos de ustedes, estoy en la búsqueda de algunos patrones que pueda utilizar como guía para descubrir hacia dónde es probable que se encamine el mundo de la ciudadanía corporativa —filantropía corporativa— y la responsabilidad social corporativa. Por ejemplo, me sorprendió que los acontecimientos del 11 de setiembre no generaran un diálogo más público y sostenido sobre las condiciones económicas globales y las necesidades de los países menos desarrollados. Igual sorpresa me causó que el caso de Enron y otros de ese tipo (tales como World com, Tyco y Global Crossing) fueran en su mayoría interpretados como el trabajo de “unas pocas manzanas podridas” que condujo a estipular reglamentaciones más estrictas en lugar de generar un reclamo para llevar a cabo una revisión básica de los sistemas de incentivos y los principales principios que producen este nivel de avaricia. Por eso me siento renuente a confiar en mi bola de cristal, tal vez con este grupo en particular.

Pero les diré algo. No creo que el trabajo de ustedes resulte más fácil cuando los abogados y los contadores terminen con la ley Sarbanes Oxley. O cuando se llegue a un consenso respecto de la interpretación de las reglas de la Bolsa de Valores de Nueva York sobre donaciones de caridad e independencia del director que se desempeña en el directorio. Es verdad, estas cuestiones y los requisitos de informes resultantes son temas delicados y también requieren mucho tiempo. La energía y la atención está siendo desviada hacia el cumplimiento. Ustedes están enfrentando, o enfrentarán en el futuro, conflictos entre la letra y el espíritu de la ley; y el trabajo que siempre se sintió como un reto probablemente se haya intensificado aún más. Y, por cierto, el hecho de hacer un escrutinio más riguroso tal vez se sienta incluso como una injusticia, o al menos, como un factor que dificulta la realización del buen trabajo que desearían estar haciendo.

Pero una vez que se calmen las aguas respecto de la ley Sarbanes y el caso Enron y otros similares, aunque mi pronóstico no sea que la vida empresarial dejará de ser noticia de primera plana y volverá a las páginas de negocios, creo que el microscopio se volverá a enfocar sobre la empresa, no por haber obrado mal o a raíz del escrutinio público de los abultados paquetes indemnizatorios, sino antes bien por el creciente consenso respecto de que la actividad empresarial, y no la filantropía corporativa, es nuestra mejor, y tal vez última, esperanza de abordar una creciente lista de retos extraordinarios. Por ejemplo, la crisis del SIDA. La deforestación y el calentamiento de la tierra. Las guerras civiles desestabilizantes en África y Oriente Medio. La infraestructura que se está desmoronando en nuestras ciudades interiores y los informes que presagian falta de agua y, sí, incluso hambre. Mi intención no es ser melodramática, especialmente en horas tan tempranas de un lunes, pero tanto ustedes como yo conocemos los tipos de problemas de los que estoy hablando. En comparación, el caso Enron y la reorganización de la Bolsa de Valores de Nueva York parecen un juego de niños.

Nuevamente habrá espacio para llevar a cabo una estricta revisión de la forma en que las empresas multinacionales llevan adelante sus negocios. Y no sólo cómo evitan conflictos de intereses en el ámbito de gobierno, sino cómo administran la cadena de abastecimiento completa. En el caso de que las compañías para las que trabajan decidan producir y brindar servicios y en el caso de que decidan que ya no lo pueden hacer. Las consecuencias a largo plazo de los materiales y otros insumos en el proceso de producción, pero también la forma en que se desechan los productos una vez consumidos. Se analizarán los préstamos que financian sus compañías, las imágenes que elegirán para la próxima campaña de publicidad y cómo utilizarán la información recogida en el ciclo de ventas.

En otras palabras, la forma en que sus compañías enfrentan la multitud de demandas de la gente —las consabidas partes interesadas (stakeholders)— que nunca han atravesado las puertas de sus oficinas, pero que creen ser “vecinos que deben proteger su territorio”.

Ya sea que la estructura del departamento al que pertenecen o la misma descripción del trabajo que realizan incluya un pensamiento estratégico sobre estas cuestiones, o no, pronostico que la única experiencia y base de conocimientos y redes que ustedes representan cobrarán cada vez más y más importancia a medida que la empresa en la que trabajan acepten enfrentarse a estas cuestiones.

Supongo que se puede observar esto en dos formas distintas. Por un lado, pueden verse como los que, por su grado de exposición, son primeramente sensibles a los cambios; por el otro, desde un punto de vista analítico más optimista, pueden verse como verdaderos precursores.

Su trabajo como filántropos, en el punto de intersección entre las necesidades del negocio y las inquietudes más amplias en el plano social, los posiciona para desempeñar un rol crítico en este “mundo feliz” de mayores expectativas del público y del consumidor masivo. Mi propósito no es adularlos, aunque tenga todas las razones del mundo para hacerlo, y no creo que logren efectividad trabajando solos. Lo que digo es que las empresas que reconocen que la gente que posee los conocimientos y las habilidades de ustedes es esencial para el espíritu de la firma tienen más probabilidades de salir airosos de la situación desconcertante que les depara el futuro.

Pero entonces, ¿qué es lo que los hace a ustedes únicos y valiosos? Desde el área secundaria de las organizaciones sin fines de lucro, los vemos como parte de la actividad empresarial, trabajando dentro de las mismísimas empresas que se enfrentan a los mayores riesgos y las mayores oportunidades que provoca la erosión de la confianza pública y el mayor escrutinio por parte de los medios de comunicación y las organizaciones no gubernamentales, y las realidades emergentes de la globalización. Y desde esa postura dentro del rubro empresarial, ustedes enfocan su trabajo en necesidades sociales más amplias, lo que significa que conocen el idioma y las inquietudes de estas otras partes interesadas. En muchos casos, ustedes son la primera línea de contacto con estos grupos, lo cual los pone en una situación tanto vulnerable como potencialmente fundamental para el éxito de la empresa.

Pueden cumplir un papel de mediación; pueden diseñar un modelo de administración ética para la empresa y actuar como el rostro humano de la firma ante las partes interesadas con quienes interactúan. Pueden actuar como la primera línea en los esfuerzos de la empresa para comprender y generar un diálogo más constructivo con estos grupos.

Y, en mi opinión, este rol “precursor” abarca mucho más que un compromiso reactivo y centrado en el cumplimiento en el plano ético, para definirlo en un sentido estricto. En realidad constituye un posicionamiento mucho más estratégico y complejo.

Un rol en el cual deben conocer y comprender las “reglas” éticas, pero también deben ir más allá y plantearse interrogantes más profundos en lo que respecta a la relación entre la actividad empresarial y el entramado social del cual forma parte y donde cumple una función muy poderosa —hasta extremadamente poderosa—, aunque no obstante sea simplemente una parte de ello.

De manera que si tuviera que hacer alguna predicción, sería la siguiente: que estas cuestiones del cumplimiento y de las nuevas definiciones sobre lo que constituye conflicto de intereses, teniendo en cuenta la importancia que tienen para restablecer la confianza del público, no son ni las más imperiosas ni las más complejas que enfrentamos. Dado que, al final de cuentas, todo lo que se haga en cuanto al seguimiento de las reglas no llegará a conformar a las organizaciones no gubernamentales, a los medios de comunicación y al público más amplio de consumidores y comunidades, que consideran que la empresa está tomando una parte de los bienes que es injusta o bien está injustamente recargando de riesgos —ambientales o económicos— un mundo de recursos limitados. Al fin y al cabo, la ÉTICA no es suficiente para resolver el problema del escepticismo y de la crítica del público respecto de la actividad empresarial.

Ahora bien, considero que este escepticismo es perturbador cuando, en mi opinión, son en última instancia las empresas —las grandes empresas audaces, ávidas de ganancias y trotamundos— las que destrabarán las soluciones de nuestros problemas más complejos como sociedad. Eso no sucederá en soledad, sino que ocurrirá haciéndolo en asociación con el gobierno o codo a codo con el tercer sector, que funcionan como defensores, organismos de control y en forma creciente como socios. Sin embargo, en casos importantes, estimo que el cambio estará impulsado con mayor frecuencia por las empresas, porque son las empresas de Estados Unidos y de todo el mundo las que poseen los recursos, el talento, la habilidad para resolver problemas, los sistemas de distribución y, cada vez más, la motivación para actuar...y allí es donde entran en escena ustedes.

Ustedes pueden ser la avanzada de exploradores que detecten las cuestiones que requieren mayor atención corporativa; son los diplomáticos que forjan relaciones con las organizaciones no gubernamentales y generan defensores; la empresa les pide que evalúen la credibilidad de posibles socios y que controlen la calidad de las relaciones...

Y a medida que se tornan más peligrosas las cuestiones que la empresa trata de resolver y que se espera que adopte, tal como sucedió por cierto en los últimos años, se requiere un conjunto totalmente nuevo de habilidades y

toda una plataforma que genere nuevos conocimientos... precisamente el tipo de generación de habilidades y conocimientos que en Aspen BSP nos dedicamos a identificar, promover y evaluar en las facultades de administración y en el ámbito de la educación ejecutiva.

A partir del trabajo que realizamos con instructores ejecutivos y los docentes de facultades de administración, hemos descubierto que los términos utilizados para describir este conjunto de cuestiones y relaciones —ciudadanía corporativa o sustentabilidad o responsabilidad social corporativa— tienden a marginar el trabajo involucrado y espantan a las personas a las que más necesitamos llegar. Tuvimos que acuñar un nuevo término, uno que coloque las inquietudes a mano directamente dentro del terreno de la función, las operaciones y las inversiones empresariales. Usamos el término Gestión del Impacto Social. Permítanme definirlo. La gestión del impacto social comprende el campo de investigación ubicado en la intersección de las necesidades de negocio y las inquietudes sociales más amplias que respeta la compleja interdependencia que hay entre ambas. La gestión del impacto social se centra en cómo administrar esta compleja interdependencia para beneficio mutuo.

Como tal, la gestión del impacto social constituye una parte fundamental de la actividad empresarial contemporánea porque sin comprender y sin actuar sobre esta interdependencia, no prosperan ni las empresas ni la sociedad en la cual operan. Este asunto ha quedado perfectamente claro en un mundo en el que cincuenta de las economías más grandes del planeta son empresas multinacionales y en un momento en que BP y Pfizer son más grandes y poseen mayor cantidad de recursos, talento, distribución y cadenas de abastecimiento que todas las naciones-estado, con excepción de unas pocas. Desde esa postura enmarcada en el ámbito empresarial, ustedes centran su trabajo en necesidades sociales más amplias, lo que significa que conocen el idioma y las inquietudes de estas otras partes interesadas. Y, en muchos casos, ustedes son la primera línea de contacto con estos grupos, lo cual los pone en una situación tanto vulnerable como potencialmente fundamental para el éxito de la empresa.

Pueden cumplir un papel de mediación; pueden diseñar un modelo de administración ética para la empresa y actuar como el rostro humano de la firma ante las partes interesadas con quienes interactúan. Pueden actuar como la primera línea en los esfuerzos de la empresa para comprender y generar un diálogo más constructivo con estos grupos.

Y, en mi opinión, este rol “precursor” es mucho más amplio que un compromiso reactivo y centrado en el cumplimiento en el plano ético, para definirlo en sentido estricto. En realidad constituye un posicionamiento mucho más estratégico y complejo.

Un rol en el cual deben conocer y comprender las “reglas” éticas, pero también deben ir más allá y plantearse interrogantes más profundos en lo que respecta a la relación entre la actividad empresarial y el entramado social del cual forma parte, y donde cumple una función muy poderosa —hasta extremadamente poderosa—, aunque no obstante sea simplemente una parte de ello.

De manera que si tuviera que hacer alguna predicción, sería la siguiente: que estas cuestiones del cumplimiento y de las nuevas definiciones sobre lo que constituye conflicto de intereses, teniendo en cuenta la importancia que tienen para restablecer la confianza del público, no son ni las más imperiosas ni las más complejas que enfrentamos. Dado que, al final de cuentas, todo lo que se haga en cuanto al seguimiento de las reglas no llegará a conformar a las organizaciones no gubernamentales, a los medios de comunicación y al público más amplio de consumidores y comunidades, que consideran que la empresa está tomando una parte de los bienes que es injusta o bien está injustamente recargando de riesgos —ambientales o económicos— un mundo de recursos limitados. Al fin y al cabo, la ÉTICA no es suficiente para resolver el problema del escepticismo y de la crítica del público respecto de la actividad empresarial.

Ahora bien, considero que este escepticismo es perturbador cuando, en mi opinión, son en última instancia las empresas —las grandes empresas audaces, ávidas de ganancias y trotamundos— las que destrabarán las soluciones de nuestros problemas más complejos como sociedad.

Eso no sucederá en soledad, sino que ocurrirá haciéndolo en asociación con el gobierno o codo a codo con el tercer sector, que funcionan como defensores, organismos de control y en forma creciente como socios. Sin embargo, en casos importantes, estimo que el cambio estará impulsado con mayor frecuencia por las empresas, porque son las empresas de Estados Unidos y de todo el mundo las que poseen los recursos, el talento, la habilidad para resolver problemas, los sistemas de distribución y, en forma creciente, la motivación para actuar...y allí es donde entran ustedes en escena.

Ustedes pueden ser la avanzada de exploradores que detecte las cuestiones que requieren mayor atención empresarial; son los diplomáticos que forjan relaciones con las organizaciones no gubernamentales y generan defensores; la empresa les pide que evalúen la credibilidad de posibles socios y que controlen la calidad de las relaciones...

Y a medida que se tornan más peligrosas las cuestiones que la empresa trata de resolver y que se espera que adopte, tal como sucedió por cierto en los últimos años, se requiere un conjunto totalmente nuevo de habilidades y toda una plataforma que genere nuevos conocimientos...precisamente el tipo de generación de habilidades y conocimientos que en Aspen BSP nos dedicamos a identificar, promover y evaluar en las facultades de negocios y en el ámbito de la educación ejecutiva.

A partir del trabajo que realizamos con instructores ejecutivos y los docentes de facultades de negocios, hemos descubierto que los términos utilizados para describir este conjunto de cuestiones y relaciones —ciudadanía corporativa o sustentabilidad o responsabilidad social corporativa— tienden a marginar el trabajo involucrado y espantan a las personas a las que más necesitamos llegar. Tuvimos que acuñar un nuevo término, uno que coloque directamente las inquietudes que aparecen dentro del terreno de la función, las operaciones y las inversiones empresariales. Usamos el término Gestión del Impacto Social. Permítanme definirlo. La gestión del impacto social comprende el campo de la investigación ubicado en la intersección de las necesidades empresariales y las inquietudes sociales más amplias que respeta la compleja interdependencia que hay entre ambas. La gestión del impacto social se centra en cómo administrar esta compleja interdependencia para beneficio mutuo.

Como tal, la gestión del impacto social constituye una parte fundamental de la actividad empresarial contemporánea porque, sin comprender y sin actuar sobre esta interdependencia, no prosperan ni las empresas ni la sociedad en la cual operan. Este asunto ha quedado perfectamente claro en un mundo en el que cincuenta de las economías más grandes del planeta son empresas multinacionales y en un momento en que BP y Pfizer son más grandes y poseen mayor cantidad de recursos, talento, distribución y cadenas de provisión que todas las naciones-estado, con excepción de unas pocas.

La gestión del impacto social es una forma de pensar en las actividades empresariales y especialmente en qué preguntas plantear. El término contempla y evalúa explícitamente tres aspectos de un negocio:

1. Primero, el Propósito: ¿Cuál es el propósito —tanto en términos sociales como de negocio— de un negocio o actividad empresarial?

2. Segundo, el Contexto social: ¿Están considerados los derechos legítimos y las responsabilidades de las múltiples partes interesadas?

Algunos ejemplos son los empleados, los jubilados y pensionados, los residentes locales y aquellos que se encuentran más afectados de manera inmediata por la reducción o el deterioro de los recursos naturales o aquellos que salen en defensa en su nombre.

3. Y tercero, la Métrica: ¿Cómo se miden el desempeño y la rentabilidad? ¿Qué se está contando y, lo que es más importante, qué no se está contando? ¿Se miden los impactos y los resultados respecto de marcos temporales de corto y largo plazo? ¿Cómo se computan los impactos de las que solemos denominar “externalidades” —aquello que está fuera del límite perimetral— que de manera creciente afectan directamente el entorno empresarial, sobre intangibles como la reputación y la capacidad de atraer talentos, y la franquicia de operar en todo el mundo?

Ahora bien, las cuestiones que entran fácilmente en la definición de gestión de impacto social son sumamente complejas y su complejidad aumenta cada vez más. Si bien tendemos a pensar en la ética dentro del marco de lo correcto y lo incorrecto —los casos de Enron y Tyco se destacan aquí— muchos de los interrogantes de gerenciamiento más desconcertantes de hoy no se presentan como cuestiones de elección entre blanco y negro, sino como cuestiones grises, atascadas entre dos “aspectos correctos” o dos “aspectos incorrectos”. Por ejemplo, ¿cuál es el verdadero costo de un despido masivo —y cómo se administra— en una economía improductiva? ¿Cómo abordamos las cuestiones de privacidad en Internet sin cambiar la cultura que hace que Internet sea tan flexible y accesible? ¿Mano de obra de bajo costo en el exterior o empleo permanente en la sede local? ¿Y qué sucede cuando los trabajos en cuestión son trabajos de tecnología, en lugar de trabajo a destajo de baja remuneración? ¿Explotamos los paraísos fiscales o pagamos los impuestos voluntariamente para respaldar funciones gubernamentales como la educación y el transporte (de los cuales dependen las empresas)? ¿Utilizamos las mismas normas de protección del medio ambiente al cruzar distintas fronteras o recortamos costos y creamos más puestos de trabajo en países con privaciones económicas? ¿A quién daña el trabajo infantil cuando la familia no puede comer? La realidad es que hace diez o veinte años creíamos que estos dilemas iban a estar mejor

arbitrados por el gobierno. Son pocas las personas que todavía siguen conformes con esa respuesta. Para bien o para mal, hoy en día estas cuestiones son asuntos que conciernen a las empresas.

Ahora, estas cuestiones son tratadas en muchos rincones de la empresa, dependiendo de si el problema que se presenta es visto como un problema laboral, en las relaciones gubernamentales o en el plano normativo, impositivo, de reputación o gestión de riesgos. Si se necesitan las habilidades de un gerente de relaciones humanas o un experto en indemnizaciones, o un ingeniero. Pero, sin un principio unificador relacionado con cómo medir el éxito y cómo calcular el impacto sobre las partes que se ven directamente afectadas por el resultado, la empresa es vulnerable. Sin la capacidad de medir resultados —y no en plazos trimestrales, sino a lo largo de generaciones— la empresa corre el riesgo de ser presa de escrutinios y represalias incluso mayores.

Uno de los problemas espinosos en este ámbito es que, cuando realizamos sondeos entre los estudiantes de las facultades de administración, estos manifiestan que no están recibiendo preparación para manejar las demandas de distintas partes interesadas que entran en conflicto; y si observamos cualquier lista acotada de los mayores riesgos que enfrentan las empresas hoy en día, especialmente las empresas globales, esos riesgos están relacionados con estas demandas que entran en conflicto. El latigazo lo sienten grandes marcas, como Nike, Shell y Chiquita, que se encuentran vigiladas de cerca por agentes de control externos, expertos en el uso de Internet y de los medios de comunicación para publicitar sus inquietudes. Pero en la actualidad no son sólo las industrias extractivas y las empresas de productos de consumo masivo las que se encuentran en riesgo o deben insertar nuevas responsabilidades empresariales en el modelo de gestión.

He aquí una muestra basada en una lista que recibí vía electrónica.

- Fabricantes como Panasonic, Motorola o Nokia han aceptado el acuerdo de Basilea que vuelve a responsabilizar a la empresa por la disposición final de teléfonos celulares conforme a normas de protección del medio ambiente. Esta es una norma que Alemania ya aplica para la mayoría de los productos manufacturados y pronto llegará hasta alguna industria que los toque de cerca a ustedes. Algunos de ustedes tal vez tengan colegas que ya están trabajando en este desafío.

- Una nueva ley australiana exige que todas las firmas de inversión divulguen “hasta qué punto se tienen en cuenta las normas laborales o de protección del medio ambiente o cuestiones sociales o éticas”. En el caso de que piensen que Australia queda lejos de Boston, recuerden que el Citigroup y Barclays encabezan un grupo de 16 bancos globales que adoptan y promulgan los derechos humanos y de protección del medio ambiente y las normas laborales del Banco Mundial, es decir los denominados Principios “Equator”. Estos principios se aplican cuando los bancos contemplan otorgar financiamiento a largo plazo para proyectos en industrias y regiones delicadas en términos ambientales, desde productos químicos hasta productos forestales y prácticamente todo producto que se encuentre entre ambos extremos. Cuando le pedí a una persona amiga del Banco Mundial que me enviara por correo electrónico las normas, se rió y me dijo que no podía, porque comprendían varios CD-ROM.

- Empresas reaseguradoras como Swiss Re, que actúan dando respaldo a compañías de seguros para sus inversiones y riesgos están cavilando sobre la verdadera necesidad de descontar, hoy, los eventuales costos del calentamiento global y los peligros para la salud y el medio ambiente en el mundo mientras redactan nuevas políticas. ¿Cómo afectará esto los precios actuales y quién pagará por ello?

- Y, por último, los tribunales de California son los precursores del país en revisar el tema de los derechos constitucionales de empresas como Nike y Unocal, para mencionar dos ejemplos, en casos iniciados por grupos ciudadanos que han visto frustrados sus intentos por negociar la aplicación de derechos humanos o cuestiones ambientales y ahora desean probar la aplicación de leyes y los precedentes legales que se retrotraen al siglo XIX.

Esto es simplemente una muestra al azar de las cuestiones que, literalmente, están atacando los directorios mientras celebramos nuestra reunión.

Nosotros les planteamos a las facultades de administración que acepten el desafío de preparar a los estudiantes para que comprendan mejor y así se tomen con seriedad estas complicadas críticas que cada vez plantean una mayor cantidad de demandas aceptables. Consideramos que estas cuestiones deben tratarse en las clases de marketing que abordan el tema del impacto de las decisiones sobre la fijación de precios de drogas y en las clases de finanzas que evalúan el costo de capital en inversiones en países en desarrollo, y en las clases de operaciones y estrategia que tratan los impactos de la terciarización de la producción.

Esto se debe a que la investigación que realizamos sobre las actitudes de la próxima generación de líderes empresariales revela que la mayoría de los estudiantes prevén enfrentar conflictos de valores en sus carreras empresariales. Estos conflictos se plantearán en torno a la necesidad de sopesar las negociaciones entre los accionistas, los empleados, los clientes y el entorno. En particular, los estudiantes vislumbran retos en las

decisiones que deberán tomar en relación con la reducción de personal, las inversiones en los países menos desarrollados y la exploración de recursos naturales. Alrededor de tres cuartos de ellos creen que es probable, o incluso muy probable, que surjan conflictos en relación con los informes financieros.

Las implicaciones de estos hallazgos para el ámbito de los negocios son demasiado obvias. Existe una creciente necesidad de contar con gerentes que posean lo que Daniel Goleman y Richard Boyatzis de Case Western denominan inteligencia emocional (EQ), y de que exista la voluntad y el compromiso de medir el impacto de las decisiones empresariales desde la postura estratégica de la comunidades en las que se encuentran sus instalaciones. Gerentes con el valor y el conjunto de habilidades para plantear las preguntas correctas y dar la campanada correcta, no sólo cuando existe un problema ético o legal en la firma sino cuando los problemas y las implicaciones para la gestión de riesgos y la reputación se encuentran fuera del límite perimetral. Habrá mucha demanda de este tipo de gerentes. Ya que los problemas en el terreno de la gestión del impacto social no van a desaparecer, sino que van tener mayor importancia y serán de mayor envergadura.

Para concluir, me gustaría compartir algo de lo que observé últimamente respecto del futuro reto que tendrán que enfrentar las empresas que comienzan su trabajo exploratorio en el terreno de la gestión del impacto social o los centros de investigación social (CSR, por su sigla en inglés). Tengo cuatro puntos para mencionar desde la postura estratégica que adoptamos en el Aspen Institute.

En primer lugar, ayer llegué de una conferencia sobre centros de investigación social celebrada en Copenhague, por lo que todavía sigo teniendo muy presentes las diferencias culturales entre Estados Unidos y Europa. Comprendo la razón por la cual a menudo se sostiene que las empresas europeas están más avanzadas que las compañías emplazadas en Estados Unidos en lo que respecta a la responsabilidad corporativa. Sin embargo, ya no me inclino por la generalización de las diferencias entre las empresas estadounidenses y las europeas. Creo que esa separación está quedando desactualizada y que el énfasis en las diferencias no permite avanzar en este campo. Por cierto, los compromisos para lograr la total integración de principios de sustentabilidad en compañías como BP y Novartis son realmente asombrosos y, de hecho, son más comunes en empresas con antecedentes escandinavos o europeos, más que estadounidenses. Y sí creo, irónicamente, que nuestra sólida cultura y práctica de la filantropía en Estados Unidos ha sido más parecida a una caja que a un puente hacia la responsabilidad corporativa. Resulta muy fácil para los ejecutivos senior dejar de lado esas cuestiones por considerarlas responsabilidad del gerente de contribuciones. Sin embargo, no creo que eso tenga que ser así, y a su vez, la experiencia que brinda la filantropía de trabajar verdaderamente en las comunidades, el historial de reglamentaciones específicas —desde la ley de reinversiones comunitarias hasta la ley de prácticas de corrupción en el exterior— brindan notables ventajas y experiencia en este lado del Atlántico. Lo que observé el año pasado es que se inició una rigurosa exploración de los centros de investigación social en las empresas estadounidenses que trabajan para comprender el concepto de ciudadanía corporativa a modo de propuesta de negocio, lo cual requiere, por ende, una visión y un plan de gestión sofisticados. Y tal vez la principal motivación sigue siendo recibir un rápido empujón de treinta individuos que están vinculados vía correo electrónico, pero cuando las compañías con base en Estados Unidos comiencen a integrar algo de su conocimiento filantrópico con los conocimientos y la capacidad en el plano empresarial y a ello le sumen nuestra historia única y la abundancia de organizaciones civiles y comunitarias, esto se tornará bastante poderoso. Este conocimiento estadounidense incluye una experiencia de notable profundidad respecto del desarrollo comunitario y económico y de la asociación entre el sector público y privado, como se encuentra en el sector bancario y de seguros de Estados Unidos. Están incluidos los éxitos empresariales de lo que denominamos la multitud de fabricantes de helados Ben y Jerry's, cuyo corazón se encuentra en la intersección entre marketing inteligente y conciencia del consumidor respecto de cuestiones ambientales. Está incluida la creciente sofisticación empresarial de nuestras ONG, así como el instinto estadounidense para llevar a las fuerzas de mercado a tener influencia en problemas complejos, en lugar de dejar el asunto para que lo resuelva el gobierno. Insisto, creo que lo que logramos será bastante intenso.

En segundo lugar, estoy en condiciones de declarar el fin del debate sobre la falta de un caso de negocio para las inversiones empresariales en cuestiones que se encuentran fuera de los límites perimetrales. Cuando comencé con este trabajo, hace ya diez años, la necesidad de contar con un caso de negocio era todo lo que oíamos nombrar. Ya no creo que la falta de investigación para sustentar los beneficios primordiales de las inversiones empresariales por motivos sociales nos impida avanzar. De hecho, un estudio respaldado por Aspen hace unos años en la Universidad de Michigan, que surgió de una conversación que mantuve con David Ford, que en ese entonces se encontraba en Lucent en 1997 y que ahora es ampliamente citado en la literatura, reveló la existencia de unos 120 estudios llevados a cabo en un lapso de treinta años que intentaron comprender la vinculación entre el desempeño social y los resultados financieros de una empresa. La gran mayoría de estos estudios, desde los aspectos positivos de las inversiones en la Filarmónica hasta los beneficios de empresas específicas generados por la creación de

guarderías infantiles, indicaron la existencia de una correlación positiva, pero como cuerpo de literatura no fueron muy útiles para que los gerentes expusieran argumentos en el plano general.

El hecho es que la mayoría de las empresas globales son bastante buenas para articular el caso de negocio: 1) el deseo de entrar y salir de los mercados con confianza; 2) contratar a los mejores estudiantes y los más brillantes que ofrecen nuestras facultades y escuelas profesionales; 3) crear consumidores que pueden pagar nuestros productos, tal como lo hizo Henry Ford cuando pagó un salario digno a los trabajadores de la cadena de producción; 4) evitar los riesgos de perder buena reputación al abandonar las normas laborales y ambientales mundiales. Estas empresas reconocen que la oportunidad de mercado y la responsabilidad de mercado van de la mano.

La realidad es que la cuestión de la participación empresarial ha trascendido los límites de si tiene sentido que una empresa invierta en la comunidad o entable comunicación con las partes interesadas. La pregunta es cómo hacerlo. ¿Qué oportunidad hay que seguir? ¿Con quién hay que trabajar? ¿Y por dónde hay que empezar? Tal vez los casos de Enron y Anderson (sin necesidad de hacer mediciones en dólares y centavos y retorno sobre las inversiones) nos hayan enseñado la estrecha relación que existe entre la moral de los empleados y la reputación y la licencia comercial para operar. No creo que volvamos al pasado. El poder de Internet para transmitir malas noticias es un factor importante en este cambio. Esto no significa que dejaremos de intentar medir la buena reputación generada y otros intangibles como el buen nombre que se logra a través de inversiones en la comunidad, sino que la falta de números concretos ya no nos permitirán ignorar las perspectivas de las partes interesadas ni dejar de hacer comparaciones con nuestros colegas en cuanto a cómo manejar el cierre de una planta.

En tercer lugar, la próxima frontera de los centros de investigación social o ciudadanía corporativa al parecer empleará el pensamiento estratégico subyacente a la ventaja competitiva, en lugar del lenguaje basado en el costo-beneficio. En mi opinión, la buena noticia es que en realidad no importa si les interesa cubrir el tema de oportunidades económicas en Zimbabwe o están evaluando cuestiones de privacidad en Internet, las preguntas fundamentales sobre el propósito del negocio, el contexto y la métrica seguirán siendo válidas. ¿Cuál es el propósito —tanto en términos sociales como del negocio— de un negocio o actividad empresarial? ¿Se están teniendo en cuenta los derechos legítimos y las responsabilidades de las múltiples partes interesadas? ¿Y cómo se miden el desempeño y la rentabilidad? Una vez que estas preguntas se arraigan en un negocio específico o una oferta de productos, la oportunidad para migrar hacia la práctica de negocio general se incrementa de manera notable. Este es el reto que enfrentamos en el plano gerencial cuando analizamos la próxima generación de gerentes de nuestras empresas y los sistemas de educación que los generarán. Y si bien fueron las grandes marcas, las empresas que en realidad producen cosas y venden productos que los consumidores compran ya hechos, las que intervinieron en el frente de los centros de investigación social (por ejemplo, Kathie Lee Gifford y el trabajo infantil, Kate Spade y las fábricas que explotan a los trabajadores, Tiffany y el tráfico ilegal de diamantes extraídos de minas en zonas de guerra, Heineken y la crisis del SIDA, los cruceros noruegos y el saqueo de los arrecifes de coral del Caribe), supongo que esto no será siempre así.

Por último, un tema que casi no se discute en las reuniones de centros de investigación social. Creo que a menudo existe una penosa desconexión, incluso en las empresas que adoptan la mejores estrategias CSR y las mejor pensadas, entre las políticas estipuladas sobre inversiones comunitarias o ambientales o educación pública y lo que se encuentra en la orden del día del personal dedicado a asuntos gubernamentales. Si lo que buscamos es avanzar y hacer que el público perciba de manera correcta a las empresas como agentes de beneficio público, entonces el ala de presión de la empresa debe formar parte del plan maestro.

Lo cual me lleva nuevamente al rol que cumplen ustedes.

La semana pasada invitamos a un pequeño grupo de gerentes de recursos humanos a nuestra oficina para conversar sobre los programas de capacitación destinados a analistas de inversión de los bancos de inversión. En el mundo de las ONG, una de las áreas que se está investigando de nuevo en forma creciente es lo que podríamos llamar campañas “para buscar dinero”. La estrategia resulta familiar para los que han seguido la campaña de la Rainforest Action Network contra el Citigroup. La estrategia, simplemente, es atar cabos entre prácticas insostenibles como la tala rasa de los bosques de Asia y los acuerdos de comercio y las facilidades de crédito y convenios de financiación que permiten que dichas prácticas continúen. Una vez más, teniendo en cuenta el poder de Internet para poner al descubierto estas conexiones, los blancos pueden apuntar no sólo al Banco Mundial y al Banco de Importaciones y Exportaciones, sino también a los bancos de inversión que consiguen capitales en mercados privados y distribuyen deuda pública y financiamiento de capital.

Estas estrategias están poniendo sobre la mesa de discusión un conjunto de actividades empresariales que han estado protegidas por las tácticas usadas normalmente para productos de consumo masivo y en industrias extractivas, y nos resulta curioso lo que está llegando a través del tamiz hasta los niveles de entrada de empresas del sector financiero. No me sorprendió descubrir que allí también se estuviera hablando mayoritariamente de capacitación para el uso adecuado del correo electrónico, de acoso sexual y de la Gran Muralla China y otros conflictos de intereses, en lugar de estar discutiendo estos asuntos que trascienden los límites perimetrales de la empresa. Lo que sí me sorprendió fue que, en el transcurso del aprendizaje para saber llevar los números, no es necesario ni importante que el analista sepa qué hace la compañía meta, dónde opera, cómo contrata a sus trabajadores. Ni qué realiza en forma extraterritorial ni la estructura de sus relaciones con los proveedores. Tal vez esté exagerando un poco para probar mis argumentos. La cuestión está en los números. Y punto.

Básicamente, el análisis se encuentra “libre de contexto”. Y funciona. Hasta un punto, y ese punto no llega hasta que el analista haya trabajado lo suficiente profundizando en la cadena alimentaria como para ser responsable del balance o de la reputación del banco, y no simplemente de las transacciones. No obstante, pueden ver el problema. Se imprime el carácter el primer día.

De manera que una forma de observar el rol que cumplen ustedes en la empresa es que están proporcionando ese contexto. No para todos los analistas, ni Dios lo permita. Pero es posible que se encuentren en la situación de investigar el proceso de *due diligence* que el analista prueba con su planilla de cálculo. O bien el proceso de consultas a terceros que surge de lanzar un nuevo producto al mercado. O bien qué tipo de relación existe con los gobiernos de los principales países en los que realizan actividades.

Y finalmente, también es posible que se pregunten qué oportunidades hay de capacitar al personal para que actúen conforme a sus valores, a fin de asegurar que todos estén preparados para aguzar la vista y el oído y proporcionar el contexto que la firma necesitará cada vez más a medida que ingresamos en este mundo feliz de reconstrucción de la confianza del público.

Hace exactamente diez años, un miembro del consejo de administración de la Fundación Ford preguntó en una reunión del consejo por qué la Fundación nunca hablaba del sector privado y su aporte para el desarrollo económico. Esa pregunta cambió todos los tantos para mí en forma personal y ha constituido un interesante camino.

Ha sido un enorme placer exponer estas ideas. Espero que al menos tengan alguna utilidad a medida que sigan explorando el camino de la ética y la construcción de confianza, y que luego enriquezcan este diálogo cuando regresen a su lugar de residencia.