

ESG – crear valor para el bien común

La función social de la empresa

Hace 50 años, en 1970, Milton Friedman publica en el New York Times un artículo para defender su famosa doctrina que establece que “la responsabilidad social de la empresa es incrementar sus ganancias”. En realidad, esta ya se había plasmado en su libro “Capitalismo y libertad” publicado en 1960. Su argumentación está marcada fuertemente por el entorno político de aquel entonces, donde la guerra fría establecía una competencia entre capitalismo y socialismo. Friedman hace mucho énfasis en que un director general, siendo empleado de los dueños o accionistas de la empresa, no debe decidir desviar recursos de la empresa para destinarlos a otros fines, por ejemplo, para causas sociales.

El principio de que el valor en la empresa se crea para el accionista, se convirtió en el Leitmotiv de los empresarios y ejecutivos sobre todo en Estados Unidos. En la mente de muchos de ellos se transformó en el fin que justifica los medios, y motivó una gran cantidad de atropellos sociales y ecológicos, e incluso de acciones ilícitas cometidas “para el bien de la empresa”. En el mejor de los casos, fomentó la mentalidad cortoplacista de maximizar los resultados financieros y el valor de las acciones aun a costa de la viabilidad a largo plazo de la organización. Otra consecuencia son las compensaciones multimillonarias de muchos ejecutivos, que no solo magnificaron la brecha de los ingresos, sino también generaron incentivos perversos para actuar sin considerar los intereses de otros grupos. La mala reputación del “neoliberalismo”, entre cuyos fundadores se encuentra Friedman, tiene que ver con esos excesos.

Es de suponer que la gran mayoría de estos ejecutivos nunca leyeron ni entendieron lo que Friedman escribió, que a fin y al cabo le valió el premio Nobel de Economía. La cita completa es como sigue: “Solo hay una, y solo una, responsabilidad de la empresa – usar sus recursos y emprender actividades destinadas a incrementar sus ganancias, siempre y cuando se atenga a las reglas del juego, lo cual significa actuar en forma abierta, en libre competencia, sin engaño o fraude.”

Y Friedman también reconoce que puede haber acciones sociales que son de interés para la empresa. Da el ejemplo de una empresa que es un empleador importante en una pequeña comunidad, donde se justificaría dedicar recursos para proveer servicios a la comunidad o mejorar su gobernanza. Eso facilitaría, según Friedman, atraer empleados más talentosos, reduciendo incluso el costo laboral, o también evitar pérdidas por robos o sabotajes.

En fin, no se trata de exculpar a Friedman de los excesos que otros cometieron en su nombre. Pero si vale la pena recordar que los impactos positivos y negativos de la actuación empresarial sobre la sociedad siempre han sido motivo de reflexión de las más diversas corrientes de pensamiento.

El liberalismo clásico confía que los beneficios para la sociedad se consiguen gracias al libre mercado, con mínimo control del estado sobre los intereses personales. Diametralmente opuesto está el totalitarismo (ligado a ideologías socialistas, comunistas o fascistas), donde los intereses individuales se subordinan a lo que el estado define como beneficio social.

Por supuesto ha habido múltiples intentos por encontrar el camino intermedio, donde la libertad de las personas y el beneficio social se encuentran en un equilibrio. Una de ellas es la doctrina social de la iglesia católica, según la cual el orden social y su progreso deben subordinarse al bien de las personas.

Entre los modelos más avanzados está lo plasmado en el Contrato de la Unión Europea: “El desarrollo sostenible de Europa está basado en un crecimiento económico equilibrado y con estabilidad de precios,

ESG – crear valor para el bien común

con una economía social de mercado altamente competitiva, que busca el pleno empleo y el progreso social, así como un alto nivel de protección al medio ambiente.”

Este enunciado abarca varios objetivos que a primera vista pueden parecer hasta contradictorios. Pero la clave está en los conceptos de equilibrio y sostenibilidad.

Los grupos de interés y el bien común

La tensión entre el beneficio individual y el bien común está presente en todos estos modelos, y por supuesto es aplicable también a la empresa como actor social. La actuación de la empresa involucra necesariamente a diferentes grupos de personas, llamados comúnmente los “grupos de interés” o stakeholders, entendiendo el concepto de “stake” como una parte o participación. El primer grupo de interés son los accionistas o dueños, pero si la empresa atiende solamente sus intereses, tarde o temprano entra en conflicto con otros grupos que también están involucrados, se ven afectados o esperan ser beneficiados. En el transcurso del tiempo, las empresas empezaron a descubrir la importancia de sus stakeholders. El cliente satisfecho fue el más obvio, ya que se convierte en un promotor de la empresa (o en su detractor en caso contrario). Después se volcó la atención al colaborador, cuando se entendió que su nivel de conocimientos, habilidades y compromiso influye en los resultados. El siguiente grupo fue el de los proveedores, cuya confiabilidad y competitividad es vital para que la empresa cumpla con sus objetivos. Y finalmente la sociedad moderna les exige a las empresas no solo cumplir con leyes cada vez más sofisticadas, sino además proteger el medio ambiente y atender a las comunidades donde desarrollan sus actividades.

Por eso, hoy en día ya no podemos concebir una empresa que no se comprometa con el “bien común”, definido como la creación de valor para todos sus grupos de interés. Y entendemos que entre los intereses de esos grupos hay una tensión que cada empresa debe resolver. De ninguna manera puede la empresa desprestigiar o afectar negativamente el interés de alguno de estos grupos, porque el desarrollo sostenible, entendido como la viabilidad para la empresa de permanecer y prosperar, no es posible sin buscar un equilibrio para el bien común.

La concientización de las empresas en este sentido tiene su primera expresión en la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, que comienza a generar iniciativas más bien en el sentido filantrópico de apoyo social a grupos vulnerables. A la RSC se le adiciona el concepto de sostenibilidad, con la concientización de la afectación del entorno por las actividades humanas, lo cual podría impactar negativamente a las generaciones futuras. El modelo del Pacto Global de las Naciones Unidas creado en 2000 para comprometer a las empresas transnacionales a la observancia de derechos humanos, normas laborales y cuidado ambiental trató de integrar estas tendencias.

Por otro lado, el escandaloso fraude que cometieron los directivos de Enron junto con sus auditores de Arthur Andersen tuvo como consecuencia requisitos cada vez más estrictos a las empresas en cuanto a su transparencia contable y fiscal, pero también respecto a códigos de ética, sistemas de alerta, gestión de riesgos y cumplimiento regulatorio, aspectos que hoy se engloban en el concepto de Gobernanza.

Finalmente, en 2019 el Business Roundtable, la asociación de las 200 empresas más grandes de Estados Unidos (y del mundo) se distanciaron oficialmente del principio friedmaniano de la primacía del accionista, y declararon su compromiso con la creación de valor para todos los grupos de interés. Poco

ESG – crear valor para el bien común

después el Consejo Coordinador Empresarial en México emitió sus “10 Principios de Dimensión Social de las empresas”, en el mismo sentido.

El modelo ESG: Ecología, Social y Gobernanza

Las empresas actualmente se ven confrontadas con un sinnúmero de requisitos y expectativas, adicionales a su Misión y Visión, que si no son atendidas en forma sistemática y eficiente, seguramente pondrán en riesgo la reputación, los resultados financieros y el éxito sostenido.

Debido a que estos requerimientos se han establecido en diferentes momentos, y además cambian las definiciones en el tiempo, en la mayoría de las empresas las responsabilidades de atenderlos se asignaron a diferentes áreas, muchas veces en forma arbitraria. Los temas sociales normalmente los ve Recursos Humanos, al igual que el Código de Conducta. Los asuntos relacionados con el medio ambiente, dependiendo del ramo, están en Producción, Ingeniería o Marketing. La gestión de riesgos la ve Finanzas, obviamente con enfoque a los riesgos económicos. El Compliance se considera ámbito de Asuntos Legales, como si las leyes fueran lo único que hay que cumplir. La gestión de procesos, el fundamento de la Gobernanza, la atiende el área de Calidad, o alguien en la Administración, básicamente con el objetivo de obtener una certificación para llenar un requisito.

Esta dispersión conlleva varias desventajas. Es altamente ineficiente porque genera redundancia de actividades. No garantiza que realmente se cubran todos los aspectos relevantes. Por ejemplo, la gestión de Cumplimiento debe incluir las reglas de conducta y los requisitos ambientales y sociales. En el mismo sentido, la Gestión de Riesgos tiene que cubrir los riesgos estratégicos, operativos y de integridad. Los compromisos sociales y ecológicos están íntimamente relacionados con la ética empresarial y el Código de Conducta. Y lo más grave: nadie en la empresa tiene la visión completa de las actividades y de los resultados para poder informar al Consejo de Administración o asegurar una comunicación consistente y creíble para audiencias internas y externas. Finalmente, compromisos y objetivos que no forman parte de la estrategia de la empresa, sin acciones planeadas y metas medibles, están destinados al olvido y al fracaso.

La respuesta a este dilema, para que la aportación de la empresa al bien común sea efectiva y eficiente, se atiendan a los grupos de interés y se garantice el desarrollo sostenible de la organización, es estructurar la responsabilidad Ecológica, Social, y de Gobernanza en un nuevo modelo de gestión empresarial conocido como ESG.

El modelo tiene sus inicios en 2005 cuando las Naciones Unidas, partiendo del Pacto Global, proponen que los aspectos ecológicos, sociales y de Gobernanza deberían formar parte de los criterios de evaluación de las empresas en los mercados de capital. La iniciativa tiene como resultado los Principios de Inversión Responsable y la Iniciativa de Bolsas de Valores Sostenibles. A esta última se han adherido más de 100 bolsas de valores en el mundo, de las cuales 63 publican una Guía sobre Transparencia y Reportes de ESG, incluyendo la Bolsa Mexicana de Valores.

Es un hecho que la atención a los criterios ESG es cada vez más generalizada. Los fondos de inversión lo establecen como criterio para elegir a las empresas a las cuales les confían sus recursos. La lógica es elemental: las empresas que cubren estos requisitos tienen más probabilidad de éxito, de generar retornos sostenibles, y de resiliencia contra los choques externos cada vez más frecuentes e

ESG – crear valor para el bien común

imprevisibles. Y las empresas tractoras con cadenas de suministro extendidas seleccionan a sus proveedores con la condición de tener políticas ESG para reducir los riesgos que las cadenas tienen de por sí.

Aun cuando la empresa no cotice en bolsa, y no participe en cadenas de suministro, las ventajas de gestionar de forma integral los aspectos ESG son innegables: clientes leales, proveedores confiables, colaboradores comprometidos y una sociedad que reconoce a la empresa como buen ciudadano corporativo, avalan los buenos retornos para los accionistas.

ESG en la empresa

Para estructurar nuestra estrategia ESG, primero tenemos que definir cuáles son las acciones, objetivos y funciones que vamos a integrar bajo ese concepto. Es un hecho que aún no hay una definición universalmente aceptada y mucho menos normada. Pero también es verdad que, dependiendo de la empresa, su ubicación y el sector en el que opera, los elementos pueden variar. Es necesario, entonces, hacer nuestra propia definición, pero por supuesto hay elementos genéricos que tiene que estar presentes.

La mayor divergencia de interpretación la encontramos en el concepto de Gobernanza. Muchos autores nos mencionan las medidas anticorrupción, o la estructura del consejo de administración. Pero la Gobernanza Empresarial tiene una definición sistémica muy clara, y además es fundamental para que el modelo ESG en su conjunto funcione adecuadamente. Los sistemas de gestión de la Gobernanza Empresarial, que deben existir en cualquier empresa, son cinco:

- Una política de Integridad, con un Código de Conducta, sistema de alertas y aplicación de consecuencias
- Un sistema de Gestión de Procesos, de acuerdo a ISO9000 o similar
- Un sistema de fijación, despliegue y seguimiento de Objetivos
- Un sistema de Gestión de Cumplimiento Regulatorio, comúnmente conocido como Compliance
- Un sistema de Gestión de Riesgos estratégicos, operativos y de integridad

Los cinco sistemas tienen una amplia interrelación, por lo que es indispensable que su coordinación en la empresa esté en una sola mano. El otro aspecto fundamental es que estos sistemas involucran a toda la organización, sobre todo el nivel de supervisores y ejecutivos. La función central, en la figura del Oficial de Cumplimiento o Integridad, tiene como responsabilidad principal asegurar que todos los integrantes de la empresa entiendan su rol y lo lleven a cabo correctamente.

Asegurar que todos estos sistemas operen bajo los mismos criterios y compartan información y datos es fundamental. El código de conducta enfoca a todos los colaboradores hacia los comportamientos deseados: la colaboración en los procesos, la aportación a los objetivos, el cumplimiento de reglas y normas (incluyendo evitar la corrupción y el conflicto de interés), y la prevención y mitigación de riesgos para la empresa. Los procesos claramente establecidos son la base para fijar objetivos, asignar responsabilidad de cumplimiento, e identificar los riesgos. El Compliance evita riesgos y costos innecesarios, así como conductas no deseadas. Y la gestión de riesgos asegura el logro de los objetivos y evita afectaciones previsibles a la economía y la reputación de la empresa. Un sistema de Gobernanza que no cuente con los cinco elementos no va a dar los resultados esperados.

ESG – crear valor para el bien común

Independientemente de que tener sistemas de Gobernanza responda a una exigencia de los fondos de inversión o de los clientes, el implementarlo tiene una lógica elemental para el éxito de la empresa. La Gobernanza asegura el logro de los objetivos, garantiza una actuación ética, y ayuda a reconocer y prevenir los riesgos. Por lo tanto, debe ser el interés de los accionistas, de la alta dirección y de todos los colaboradores que la empresa se gestione con sistemas de Gobernanza. Muchas empresas han implementado algunos de sus elementos, pero en la gran mayoría de los casos están incompletos y dispersos.

Los sistemas de gestión de Gobernanza son necesarios también para asegurar que los otros dos ámbitos del ESG, el Ecológico y el Social, se atiendan adecuadamente y se cumplan los compromisos contraídos. Es evidente que la atención a la ecología y a las personas están asociadas a un compromiso ético, por lo que se van a reflejar en el Código de Conducta. Los objetivos asociados con ello tienen que formar parte de la estrategia y por lo tanto del sistema de gestión de objetivos. El Compliance juega un papel fundamental, ya que muchos aspectos ambientales y laborales están ligados al cumplimiento normativo. Y definitivamente hay que poner especial énfasis en controlar los riesgos relacionados con estos ámbitos.

Visto así, podríamos dejar en manos de la Gobernanza junto con las áreas responsables la gestión de las acciones relacionadas con el medio ambiente y la relación de la empresa con las personas, como hacemos con todas las otras actividades de la empresa. El mencionar expresamente los ámbitos ecológico y social en el modelo ESG tiene que ver con la relevancia que estos tienen desde el punto de vista de la sociedad, de los grupos de interés, y para lo que llamamos el desarrollo sostenible. Además, si el fin último de nuestro actuar es el bien de las personas y el bien común, sin duda el cuidado del medio ambiente tiene un papel fundamental para ello. Sin embargo, es conveniente darle una estructura también a esto dos ámbitos.

En la responsabilidad social podemos diferenciar por ejemplo los siguientes conceptos:

- Condiciones laborales: asegurar cumplimiento legal y superar los requisitos mínimos
- Clima laboral: encuesta y acciones
- Salud y seguridad en el trabajo: capacitación y medición
- Diversidad e inclusión: acciones de afirmación
- Flexibilidad de horarios: políticas
- Comunidad: acciones puntuales de apoyo social
- Derechos humanos: observancia en la cadena de suministro

La responsabilidad ecológica (usamos este término para conservar la 'E' de ESG) puede incluir los siguientes campos de acción, dependiendo también de la actividad de la empresa:

- Contaminación y desechos: asegurar cumplimiento legal y reducir emisiones más allá de lo requerido
- Recursos no renovables: reducción y sustitución, economía circular
- Gases efecto invernadero: reducir emisiones generadas por nuestras actividades y productos
- Cambio climático: analizar impactos sobre las actividades y estrategias de la empresa
- Huella ecológica: evaluar impacto de las actividades de la empresa
- Biodiversidad: apoyar la conservación

ESG – crear valor para el bien común

Las acciones específicas son responsabilidad de las áreas funcionales. Es evidente que cada empresa puede enfatizar los temas que más impacto tienen sobre su imagen, su clima laboral, su atractividad como empleador, o sus compromisos con sus clientes. Y viceversa, las grandes empresas tractoras como pueden ser marcas automotrices o de prendas de vestir, van a definir para sus proveedores cuáles son los aspectos que les interesa que éstos cumplan. Estas definiciones se pueden convertir en condición para participar en esa cadena de suministro, incluyendo la posibilidad de auditorías para comprobar el cumplimiento.

Es interesante observar que por ejemplo en el T-MEC se incluyeron, aparte del requisito obvio de reglas de origen, capítulos anti-corrupción, laboral y ambiental que también derivan en obligaciones ESG no solo de los exportadores, sino de toda su cadena de valor.

Otros sectores que aplican estos criterios son las empresas que evalúan diversos aspectos ESG en las empresas para establecer rankings u otorgar reconocimientos. El IMCO ya cambió su clasificación a ESG, mientras que CEMEFI sigue utilizando el término de RSC, pero el efecto es el mismo. Y por supuesto están las agencias calificadoras como Moody's o Standard & Poors que evalúan precisamente estos conceptos.

ESG, el nuevo modelo de gestión empresarial

En conclusión, adoptar el modelo ESG es conveniente y prácticamente inevitable para cualquier empresa, sobre todo tomando en consideración que muchas de las acciones y sistemas incluidos en ESG ya se están llevando a cabo.

Para que la adopción sea exitosa, es necesario tomar en cuenta algunas consideraciones finales.

En primer lugar, hay que asignar la responsabilidad de coordinar, dar seguimiento y asesoría, medir los avances y reportar, a un solo ejecutivo. La posición debe ser, preferentemente, de primer nivel y con acceso directo, en su caso, al Consejo de Administración. En la práctica hará las funciones de Oficial de Cumplimiento e Integridad, dotado con recursos que dependen totalmente del tamaño de la organización. La concentración en una sola instancia reducirá, en suma, los recursos necesarios. Además, es indispensable involucrar en la ejecución de las acciones específicas a todo el equipo directivo.

El segundo aspecto es que ESG debe formar parte de la estrategia de la empresa, y por lo tanto requiere atención y seguimiento por parte del Consejo de Administración. El Oficial de Cumplimiento e Integridad obtiene el VoBo del Consejo para su estrategia, y debe reportar en las juntas periódicas sobre el estado que guardan las actividades. Puede ser recomendable implementar un Comité de Consejo para este fin, que atienda también los temas relacionados con el Código de Conducta, el Compliance y los Riesgos.

Y finalmente, hay que estructurar una estrategia de comunicación para audiencias internas y externas. A los colaboradores se les transmite la importancia de cumplir con los objetivos relacionados con ESG, empezando por el Código de Conducta. Y para los externos interesados, como son los bancos y fondos de inversión, la prensa, el gobierno, los clientes y los proveedores, se pueden emitir comunicados periódicos relacionados con algún tema relevante. Por supuesto, el reporte anual de la empresa debe mencionar los objetivos y los resultados obtenidos en las acciones y procesos relacionados con ESG.

ESG – crear valor para el bien común

También en la comunicación la participación del Oficial de Cumplimiento e Integridad es clave para asegurar que las afirmaciones que se hagan estén perfectamente respaldadas y documentadas. El gran beneficio de una buena estrategia ESG es la aportación a la imagen positiva de la empresa ante clientes, colaboradores y sociedad, y con ello un mejor posicionamiento competitivo con resultados financieros favorables.

El gran riesgo, que hay que evitar en este y en todos los demás ámbitos de la vida de la empresa, es prometer y no cumplir.

Si quieres saber cómo implementar ESG en tu empresa participa en nuestro seminario

ESG, el nuevo modelo de la gestión empresarial - generar valor para el bien común

en el IESDE School of Management Puebla, modalidad presencial y live, 9 sesiones a partir del 15 de junio de 2022, informes@iesde.mx

Fuentes consultadas:

- 1) PwC, ESG Oversight: the corporate directors guide, Nov 2021
- 2) Riskconnect, Taking a stand on ESG, e-book
- 3) McKinsey, Five ways that ESG creates value, Nov 2019
- 4) International Compliance Association, Environmental, social and governance perspectives
- 5) A. Argandoña, La teoría de los stakeholders y el bien común, IESE Ene 1998
- 6) A. Argandoña, El bien común, IESE Jul 2011