

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN  
Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I



**TESIS DOCTORAL**

**Sostenibilidad, comunicación y valor compartido: el discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**M<sup>a</sup> del Pilar Marqués Martínez**

Directora

**María Isabel Reyes Moreno**

**Madrid, 2017**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**  
**DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL Y**  
**PUBLICIDAD I**



**TESIS DOCTORAL**

# **Sostenibilidad, Comunicación y Valor Compartido**

**El discurso actual del desarrollo sostenible en la  
empresa española**

**Autora: M<sup>a</sup> del Pilar Marqués Martínez**

**Directora: Dra. María Isabel Reyes Moreno**

**Madrid 2015**





A mis padres, Pepe y Amparo, que hicieron que el  
amor y el esfuerzo sean mis guías.

A mi hija, Laura, de quien tomo  
prestada la vida cada día.







## AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo y la colaboración de muchas personas a las que deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

A mi directora de Tesis, la Doctora Maribel Reyes Moreno, por su extraordinaria profesionalidad y su gran comprensión y sobre todo por haber creído en mí incluso en los peores momentos. Gracias también a Emilio C. García Fernández, Catedrático del departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I, por su apoyo desde el comienzo de esta aventura.

A Luis, por quererme tanto y haber estado a mi lado infundiéndome siempre fuerza, moral y energía positiva. Por aceptar las ausencias y desvelarse para que este trabajo pudiera llegar a su fin. Por entender que para mí era importante y preocuparse siempre por mi felicidad.

A Javier y a Manuel, mis fantásticos compañeros de doctorado, por convencerme para iniciar esta travesía y ayudarme a remar para llegar, por fin, a este puerto. Han sido los mejores compañeros de viaje y si no retomamos la idea de publicar juntos un libro, estoy segura de que continuaremos escribiendo nuestra amistad.

A mis hermanos, José Luis, Antonio, Javier, Carlos, Ana y Susana, y a toda esa gran familia que formamos. Por haberme hecho sentir siempre parte del mejor de los equipos y seguir compartiendo juntos derrotas y victorias.

A LauraLen, a Felix y a Vicen, que no han parado ni un instante de demostrarme su infinita amistad, animándome a continuar este trabajo y escuchándome en las épocas más oscuras.

Y por último, mi gratitud para con todas las personas que han participado con sus opiniones en esta investigación. No sólo por su tiempo y por compartir su conocimiento conmigo sino, sobre todo, por haberme revelado que en empresas, asociaciones, fundaciones, ONG o universidades, hay mucha gente que de verdad está comprometida por hacer que en este planeta las cosas sean mejores y más justas, para nosotros y para los que están por llegar.







*“La sostenibilidad debe ser algo que nos preocupe a todos. Necesitamos que colaboren entre sí grupos que nunca antes lo han hecho, que todos trabajemos juntos. Necesitamos empezar a gestionar este planeta como si nuestra vida dependiera de ello, porque en el fondo, así es”.*

Jason Clay, Vicepresidente World Wildlife Fund (WWF)



# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	13
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	15
RESUMEN EN CASTELLANO.....	19
RESUMEN EN INGLÉS.....	22
0. INTRODUCCIÓN.....	25
0.1. Exposición de motivos.....	27
0.2. Objeto de estudio.....	31
0.3. Objetivos de la investigación.....	32
0.4. Marco teórico conceptual.....	32
0.5. Hipótesis de trabajo.....	56
0.6. Metodología.....	57
0.6.1. Investigación Documental.....	57
0.6.2. Entrevistas en Profundidad.....	58
0.6.3. Análisis específico de contenidos objeto de investigación.....	71
0.7. Estructura de la investigación.....	74

## 1ª PARTE:

### EVOLUCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD E INCORPORACIÓN A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Capítulo 1. HISTORIA DEL “DESARROLLO SOSTENIBLE”.....	79
1.1. Un concepto relevante y un desafío global.....	81
1.1.1. Origen del término: del Club de Roma al <i>Informe Brundtland</i> .....	81
1.1.2. Evolución de las Cumbres de la Tierra y del <i>Protocolo de Kioto</i> .....	86
1.2. Involucrando a las empresas.....	101
1.2.1. El Pacto Mundial.....	101
1.2.2. De los <i>Objetivos del Milenio</i> a la <i>Agenda Post-2015</i> .....	105
1.3. Necesidad de establecer indicadores.....	112
1.3.1. Global Reporting Initiative (GRI).....	113
1.3.2. El Dow Jones Sustainability Index (DJS) y el FTSE.Good.....	115
1.4. La sostenibilidad como objeto de aplicación y reflexión en las nuevas visiones.....	119
1.4.1. Estrategia Europea. Iniciativas Españolas.....	120
1.4.2. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).....	129
1.4.3. <i>2052: Un pronóstico global para los próximos 40 años</i> .....	136

1.4.4.	Una encíclica para la Sostenibilidad: <i>Laudato Si'</i> .....	137
1.5.	Síntesis de los principales hitos en la historia del desarrollo sostenible .....	139
Capítulo 2.	EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL .....	143
2.1.	Demanda y conciencia responsable .....	145
2.2.	Integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial .....	156
2.3.	Avanzando en la creación de valor compartido .....	180
2.4.	Comunicación y sostenibilidad en las empresas .....	190
2ª PARTE:		
EL DISCURSO ACTUAL DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA EMPRESA ESPAÑOLA		
Capítulo 3.	SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA: LA MIRADA ACTUAL DE SUS PROTAGONISTAS .....	217
3.1.	Visión conceptual y evolución del desarrollo sostenible .....	222
3.2.	Integración en las estructuras y en la estrategia corporativa .....	235
3.3.	Primacía de los aspectos sociales .....	242
3.4.	La atención a la agenda internacional 2015 .....	250
3.5.	La comunicación del desarrollo sostenible. Contenidos .....	256
Capítulo 4.	DIEZ APROXIMACIONES DEL IBEX-35 A LA SOSTENIBILIDAD .....	273
4.1.	Determinación de la relevancia de contenidos a identificar .....	275
4.2.	Gas Natural Fenosa, Iberdrola, Repsol .....	283
4.3.	BBVA, Caixabank, Santander .....	293
4.4.	Amadeus .....	302
4.5.	Iberia (International Airlines Group) .....	305
4.6.	Inditex .....	308
4.6.	Telefónica .....	311
4.6.	Análisis comparativo de contenidos .....	314
Capítulo 5.	COMUNICAR LA SOSTENIBILIDAD Y CREAR VALOR .....	323
5.1.	Necesidad de un nuevo enfoque para la comunicación .....	325
5.2.	Aproximación a un nuevo discurso “para” la sostenibilidad .....	327
CONCLUSIONES .....		343
FUTURAS INVESTIGACIONES .....		375
FUENTES .....		379
ANEXO 1: Análisis contenidos web empresas Ibex-35 (variables Global Reporting Initiative) .....		401

# ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. RESUMEN ENTREVISTAS REALIZADAS .....	60
TABLA 2. GUIÓN ENTREVISTAS 1ª PARTE .....	69
TABLA 3. GUIÓN ENTREVISTAS 2ª PARTE .....	70
TABLA 4. CUESTIONARIOS REALIZADOS .....	73
TABLA 5. LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL.....	102
TABLA 6. ¿QUÉ ES EL PACTO MUNDIAL? .....	103
TABLA 7. OBJETIVOS DEL MILENIO .....	105
TABLA 8. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.2015 .....	111
TABLA 9. ÍNDICES DOW JONES .....	117
TABLA 10. ESTRATEGIA EUROPEA 2020 .....	124
TABLA 11. MENSAJES CLAVES WBCSD .....	130
TABLA 12. HISTORIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. AÑO 2015 .....	139
TABLA 13. HISTORIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.....	141
TABLA 14. PRINCIPALES PREOCUPACIONES PARA LOS ESPAÑOLES. BARÓMETRO C.I.S. JUNIO 2015 .....	148
TABLA 15. ¿QUÉ HACE UNA EMPRESA LÍDER EN RSC? ESTUDIO MULTISECTORIAL SOBRE EL ESTADO DE LA RSC EN LA GRAN EMPRESA EN ESPAÑA.....	159
TABLA 16. PRIMERAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN RANKING MERCO DE RSC Y GOB.CORPORAT. 2015 .....	161
TABLA 17. LÍDERES POR TIPO DE INDUSTRIA. DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX. 2015 .....	167
TABLA 18. THE GLOBAL 100. KEY PERFORMANCE INDICATORS. 2015 .....	168
TABLA 19. THE GLOBAL 100. 50 PRIMERAS COMPAÑÍAS DEL RANKING. 2015 .....	169
TABLA 20. TRES FORMAS DE CREAR VALOR COMPARTIDO. PORTER.....	181
TABLA 21. DECÁLOGO PARA LA COMUNICACIÓN DE LA RSC. OCARE 2015 .....	205
TABLA 22. EL CONCEPTO Y LA EVOLUCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD .....	234
TABLA 23. INTEGRACIÓN EN LAS ESTRUCTURAS Y EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	241
TABLA 24. PRIMACÍA DE LOS ASPECTOS SOCIALES .....	249
TABLA 25. LA ATENCIÓN A LA AGENDA INTERNACIONAL 2015. ....	255
TABLA 26. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. ....	272
TABLA 27. CRITERIOS PARA LA 2ª FASE DE ANÁLISIS. PUNTUACIÓN DE CONTENIDOS .....	282
TABLA 28. GAS NATURAL FENOSA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS.....	286

TABLA 29. IBERDROLA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS .....	288
TABLA 30: REPSOL. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS .....	291
TABLA 31. BBVA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS.....	294
TABLA 32. CAIXABANK. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS.....	297
TABLA 33. SANTANDER. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS .....	300
TABLA 34. AMADEUS. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS.....	303
TABLA 35. IBERIA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS .....	306
TABLA 36. INDITEX. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS.....	309
TABLA 37. TELEFÓNICA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS.....	312
TABLA 38. CONTENIDOS DE SOSTENIBILIDAD EN LAS WEBS DEL IBEX-35. DETALLE.....	316

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MARCO CONCEPTUAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE .....	42
FIGURA 2. MARCO CONCEPTUAL: SOSTENIBILIDAD, COMUNICACIÓN Y VALOR COMPARTIDO.....	55
FIGURA 3. ESQUEMA DE LOS TRES PILARES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.....	86
FIGURA 4. LOGOTIPO CUMBRE DE RÍO DE JANEIRO 1992 .....	88
FIGURA 5. LOGOTIPO CUMBRE DE JOHANNESBURGO 2002.....	92
FIGURA 6. LOGOTIPO CUMBRE DE RÍO+20. 2012 .....	94
FIGURA 7. LOGOTIPO CUMBRE DE PARÍS.2015 .....	100
FIGURA 8. ELEMENTOS ESENCIALES DE LA AGENDA POST-2015 .....	110
FIGURA 9. VISIÓN 2050 .....	134
FIGURA 10. CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES. ESPAÑA. TRUST BAROMETER EDELMAN 2015 .....	150
FIGURA 11. CONDUCTORES DEL CAMBIO EN LA EMPRESA. TRUST BAROMETER EDELMAN 2015.....	151
FIGURA 12. ATRIBUTO QUE GENERAN CONFIANZA. TRUST BAROMETER EDELMAN 2015 .....	152
FIGURA 13. CONOCIMIENTO ESPONTÁNEO DE LA RSC. INFORME FORÉTICA 2015. EL ESTADO DE LA RSE	153
FIGURA 14. NITIDEZ DEL CONOCIMIENTO DE LA RSC. INFORME FORÉTICA 2015. EL ESTADO DE LA RSE....	154
FIGURA 15. ATRIBUTOS DE LA BUENA EMPRESA. INFORME FORÉTICA 2015. EL ESTADO DE LA RSE.....	155
FIGURA 16. RIESGOS GLOBALES. WORLD ECONOMIC FORUM. 2015 .....	164
FIGURA 17. PROTAGONISMO POR TIPO DE INSTITUCIÓN EN LA AGENDA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DESDE 1992. GLOBAL SCAN 2015 .....	165
FIGURA 18. LÍDERES CORPORATIVOS EN SOSTENIBILIDAD. GLOBAL SCAN 2015.....	166
FIGURA 19. DESAFIOS PARA LA GETIÓN EMPRESARIAL. BSR/GLOBAL SCAN 2014 .....	170
FIGURA 20. POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA SOSTENIBILIDAD PARA EL CEO. MCKINSEY & COMP.2014 .....	174
FIGURA 21. VISIÓN CORPORATIVA DE LAS COLABORACIONES EN SOSTENIBILIDAD. MIT SMR, BCG Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. 2015 .....	176

FIGURA 22. LA COLABORACIÓN EN SOSTENIBILIDAD: ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIONAL. MIT SMR, BCG Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. 2015.....	177
FIGURA 23. TIPOS DE COLABORACIONES EN SOSTENIBILIDAD. MIT SMR, BCG Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. 2015.....	178
FIGURA 24. INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	179
FIGURA 25. NUEVAS ORGANIZACIONES HÍBRIDAS.....	185
FIGURA 26. SELLO CERTIFICACIÓN BIG CORP: EMPRESA "B" .....	186
FIGURA 27. EVOLUCIÓN HACIA EL CAPITALISMO DISRUPTIVO. ELKINGTON .2013 .....	188
FIGURA 28. REPUTACIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD .....	193
FIGURA 29. VALORES Y MODELO DE NEGOCIO, <i>DRIVERS</i> DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN SOSTENIBILIDAD. GLOBAL SCAN 2015 .....	196
FIGURA 30. NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN: "CREENCIAS COMPARTIDAS" .....	198
FIGURA 31. TEMAS RELEVANTES PARA LOS GESTORES DE COMUNICACIÓN HASTA EL 2018. ....	200
FIGURA 32. EVOLUCIÓN DE LOS TEMAS MÁS RELEVANTES PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN .....	201
FIGURA 33. COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD: CONSTRUCCIÓN DE MENSAJES.....	203
FIGURA 34. SOSTENIBILIDAD Y CREACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS. BCG, MIT SMR . 2009.....	213
FIGURA 35. RESUMEN OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE .....	214
FIGURA 36. UNA MIRADA AL DESARROLLO SOSTENIBLE. ENTREVISTAS REALIZADAS.....	221
FIGURA 37. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. I .....	276
FIGURA 38. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. II .....	277
FIGURA 39. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. III .....	278
FIGURA 40. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. IV .....	279
FIGURA 41. GAS NATURAL FENOSA. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	283
FIGURA 42. GAS NATURAL FENOSA. RESUMEN EJES POSICIONAMIENTO .....	284
FIGURA 43. GAS NATURAL FENOSA. EJEMPLOS DE CONTENIDO .....	284
FIGURA 44. IBERDROLA. VISIÓN Y VALORES.....	287
FIGURA 45. IBERDROLA. RESUMEN EJES POSICIONAMIENTO.....	288
FIGURA 46. IBERDROLA. EJEMPLOS DE CONTENIDO.....	289
FIGURA 47. REPSOL. VISIÓN Y VALORES.....	290
FIGURA 48. REPSOL EJES DE POSICIONAMIENTO.....	291
FIGURA 49. REPSOL. EJEMPLOS DE CONTENIDO .....	292
FIGURA 50. BBVA. VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	293
FIGURA 51. BBVA. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO .....	294
FIGURA 52. BBVA. EJEMPLOS DE CONTENIDO .....	295
FIGURA 53. CAIXABANK. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	296
FIGURA 54. CAIXABANK. RESUMEN EJES POSICIONAMIENTO .....	297
FIGURA 55. CAIXABANK. EJEMPLOS DE CONTENIDO .....	298

FIGURA 56. SANTANDER. MISIÓN Y VISIÓN .....	299
FIGURA 57. SANTANDER. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO .....	300
FIGURA 58. SANTANDER. ILUSTRACIÓN DE CONTENIDO .....	301
FIGURA 59. AMADEUS. VISIÓN, PROMESA DE MARCA, VALORES .....	302
FIGURA 60. AMADEUS. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO .....	303
FIGURA 61. AMADEUS. EJEMPLOS DE CONTENIDO .....	304
FIGURA 62. IBERIA. MISIÓN, VISIÓN, VALORES .....	305
FIGURA 63. IBERIA. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO .....	306
FIGURA 64. IBERIA. ILUSTRACIÓN DE CONTENIDO .....	307
FIGURA 65. INDITEX. OBJETIVO Y PRINCIPIOS .....	308
FIGURA 66. INDITEX. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO .....	309
FIGURA 67. INDITEX. EJEMPLOS DE CONTENIDO .....	310
FIGURA 68. TELEFÓNICA. MISIÓN, PRINCIPIOS GENERALES .....	311
FIGURA 69. TELEFÓNICA. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO .....	312
FIGURA 70. TELEFÓNICA. EJEMPLOS DE CONTENIDO .....	313
FIGURA 71. CONTENIDOS DE SOSTENIBILIDAD EN LAS WEBS CORPORATIVAS DEL IBEX-35 .....	315
FIGURA 72. PUNTOS DE PARTIDA PARA ABORDAR LA COMUNICACIÓN SOSTENIBLE .....	331
FIGURA 73. LÍNEAS PRINCIPALES SOBRE LAS QUE CONSTRUIR EL NUEVO DISCURSO .....	332

## RESUMEN CASTELLANO

Probablemente la sostenibilidad es uno de los conceptos más omnipresentes y universales del pensamiento contemporáneo y no puede ser de otra manera porque se refiere a la ineludible necesidad de encontrar un modelo de desarrollo que no entre en conflicto con el carácter finito del Planeta y que garantice el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

Pese a que desde hace más de tres décadas existe consenso en que se debe evolucionar hacia un modelo de desarrollo fundamentado en la prosperidad y no en el crecimiento, los avances son lentos e insuficientes frente a la dimensión de los desafíos. Precisamente este año 2015, la agenda global se da cita en importantes eventos internacionales como la Cumbre de Nueva York en septiembre, para establecer los nuevos *Objetivos del Desarrollo Sostenible*, o la Cumbre de París COP 21 en diciembre, que ha de avanzar en un nuevo acuerdo *Post-Kioto* que frene al calentamiento del Planeta.

Pese al escepticismo y la falta de confianza sobre los resultados alcanzados, en relación a las empresas también se está asistiendo a nivel internacional a un enfoque más fuerte hacia la sostenibilidad que exige que alineen realmente sus actividades sociales y ambientales con sus valores y propósito del negocio. Por eso, este trabajo parte de la idea de que aunque las empresas están introduciendo el compromiso con el desarrollo sostenible, abrazar una estrategia sostenible, autocalificarse de “responsable”, no puede tener otro objetivo que, como definió Michael Porter, generar “valor compartido”.

En esa conexión entre el progreso social, económico y medioambiental, la comunicación juega un papel crucial que no debe limitarse a la rendición de cuentas de las memorias de sostenibilidad, ni infravalorarse como consecuencia de los abusos del pasado que solo pretendían mostrar la cara amable de las compañías. Guardar silencio por miedo a los riesgos no es tampoco una opción, así que los profesionales de la comunicación tienen la responsabilidad vital de construir el discurso, más que “de” la sostenibilidad, “para” la sostenibilidad.

Entendiendo así la sostenibilidad y el importante papel que la comunicación puede tener en su impulso, la investigación se ha planteado con tres objetivos que se han intentado alcanzar a través de diferentes metodologías.

En primer lugar, se ha evaluado la importancia de los conceptos “desarrollo sostenible” y “sostenibilidad” a través de su evolución histórica, su protagonismo en las agendas políticas y sociales y su nivel de asunción por parte de las empresas. Para ello se ha realizado la correspondiente investigación documental, dando especial relevancia a informes de organismos e instituciones públicas, en especial al trabajo de Naciones Unidas, y a los informes y análisis procedentes del ámbito empresarial.

El segundo objetivo se ha centrado en conocer el grado de implementación de la sostenibilidad en las grandes empresas españolas, para lo que se ha recurrido a 25 entrevistas en profundidad a expertos de máximo nivel. Al estar todos ellos en activo, y proceder tanto del ámbito empresarial como del de la sociedad civil, las entrevistas han permitido tener una visión completa y totalmente actualizada del objeto de estudio. Posteriormente, han sido identificados y analizados en las webs corporativas de las diez primeras compañías del índice Ibex-35 los contenidos más relevantes que, en opinión de los entrevistados y más allá de las memorias, deben ser comunicados en materia de sostenibilidad.

En relación a estos dos objetivos, una vez corroborada la importancia actual del desarrollo sostenible en todos los ámbitos, se presenta un escenario fuertemente condicionado por una gran crisis de confianza en empresas e instituciones y por la dimensión de las preocupaciones globales (cambio climático, biodiversidad, agua, derechos humanos, pobreza, desigualdad...). Aunque se evidencian avances en las estructuras internas, en la definición de políticas y en el reporte en torno a la sostenibilidad, todavía existe un bajo nivel de integración real en el núcleo del negocio por lo que se requiere y exige una mayor transformación a nivel internacional.

En el ámbito español se observan también diversos niveles de implementación, todavía con mucho protagonismo del debate terminológico en torno al concepto de “responsabilidad social corporativa”, la voluntariedad y el foco en la acción social. En el discurso se identifican tres sectores muy relevantes (banca, energía y textil) y un sobreesfuerzo en la

elaboración de memorias que parece descompensado respecto a otras tareas. Aunque la sostenibilidad se ha incorporado a las visiones y valores de las compañías y las estructuras organizacionales también se están adaptando positivamente, la desconfianza, la corrupción y los paraísos fiscales son referencias negativas constantes que tienen su reflejo en la importancia que a nivel de contenidos se otorga a intentar trasladar un comportamiento ético e íntegro.

Frente a la abundancia de contenidos sobre derechos humanos y buenas prácticas laborales, algunos signos parecen mostrar la necesidad de un mayor impulso en nuestro país: la necesidad de mayor vinculación con el núcleo del negocio, la escasa atención a la agenda internacional, la ausencia de referencias al papel de los máximos ejecutivos como “predicadores” de la sostenibilidad, la falta de consideración de la colaboración corporativa como factor de impulso y las limitadas menciones a los nuevos modelos empresariales en torno al principio de valor compartido.

Por último, la investigación se ha planteado como tercer objetivo identificar las claves principales sobre las que construir el nuevo discurso de la sostenibilidad, para lo que se han revisado todos los aprendizajes, tanto los obtenidos en la investigación documental como los hallados en las entrevistas y en el análisis específico de contenidos. Los resultados apuntan que la comunicación “para” la sostenibilidad debe encontrar nuevas estrategias que tengan como punto de partida la integración real en el negocio, el comportamiento ético transparente y coherente, un enfoque sistémico, orientación externa e interna y una identidad de marca fuerte. Además debe trabajar sobre la definición correcta del objetivo, focalizarse, construir un caso, considerar el ciclo de vida del producto y los aspectos de innovación y colaboración, trasladar con positividad y con el lenguaje y el sistema visual adecuados y centrarse en las personas y en las plataformas digitales donde estas actualmente se relacionan.

**Palabras clave:**

Sostenibilidad y Comunicación; Responsabilidad Social Corporativa (RSC); Valor Compartido; Comunicación Empresarial.

### EXECUTIVE SUMMARY

Sustainability is probably one of the most omnipresent and universal concepts in contemporary thought, and it cannot be any other way because it refers to the inescapable necessity of finding a development model which doesn't clash with the finite nature of the Planet and ensures the wellness of current and future generations.

In spite of the fact that there has been an agreement on the need of evolving towards a development model based on prosperity and not growth for more than three decades, the progresses are slow and deficient compared to the magnitude of the challenges. This year 2015, the global agenda meets in important international events such as New York Summit in September, in order to establish the new *Sustainable Development Goals*, or Paris Summit COP 21 in December that must advance in a new *Post-Kioto* agreement which stops global warming.

Despite the scepticism and lack of confidence about the achieved results, we are internationally noticing a strongest approach towards sustainability which demands an actual alignment of their social and environmental activities with their values and business goals. For that reason, this research rests on the idea that, even though companies are introducing commitment with sustainable development, embracing a sustainable strategy, rating themselves as "responsible", cannot have any other objective than, as Michael Porter defined, generating "shared value".

Communication plays an essential role in that connection between social, economical and environmental progress. In addition, it must not be limited only to sustainability reports, or be underestimated as a consequence of the past abuses which just intended to show the friendly side of companies. Remaining silent due to fearing the risks is not an option either,

so communication professionals are responsible of building the speech not “of” sustainability but “for” sustainability.

Understanding sustainability and the important role that communication can play in its boost, this research has been articulated with three main goals that have been intended to achieve throughout different methodologies.

Firstly, the importance of the concepts “sustainable development” and “sustainability” has been evaluated through its historical evolution, its leadership in political and social agendas and its level of assumption by companies. For that aim, a documental research has been carried out, granting relevance to public institutions reports, especially United Nations’ work, and reports and analysis from business field.

The second objective has focused on acknowledging the rate of implementation of sustainability in large Spanish companies. For that reason, 25 interviews have been done to maximum level experts. Since they are all active and proceed from both business and social fields, the interviews have allowed to obtain a complete view, completely actualised with the aim of study. Later on, the more relevant contents have been identified and analysed in the corporative webs of the first ten IBEX-35 companies. These contents, in opinion of the interviewees and beyond the reports, must be communicated in sustainability field.

As regards to these two objectives, once checked the current importance of sustainable development in every area, a strongly conditioned scenery by a confidence crisis and dimension of global worries (climate change, biodiversity, water, human rights, poverty...) is presented. Even though there is evidence of progress in inner structures, the definition of politics and sustainability report, a low level of actual integration in the business core can be noticed. Because of this fact, a major transformation in an international level is required.

In Spain, diverse levels of implementation can be observed, still with great leadership in terminological debate surrounding the concept of “corporate social responsibility”, the willingness and approach in social action. Three different relevant sectors can be identified in the speech (bank, energy and textile) and the effort in the making of reports which seems uneven with other tasks. Although sustainability has been incorporated to the views and values of companies, the mistrust, corruption and tax haven are negative constant references, which have their reflection in the importance that is granted to the attempt of creating an ethic and integral behaviour.

Within the abundance of contents about human right and good work practises, some signs seem to show the need of a major impulse in our country: the necessity of a highest link to the business core, the scarce attention in the international agenda and the absence of references to the role of executives as “preachers” of sustainability, the lack of consideration of corporative cooperation as a factor of impulse and the limited mentions to the new business models around the concept of “shared value”.

Finally, this research third goal was to identify the main keys on which to build the new speech about sustainability, for what each learning has been revised, both the ones obtained in the documental investigation and the findings in the interviews and in the specific contents analysis. The results show that communication “for” sustainability must find new strategies which have the actual integration in the business as starting point, the transparent and coherent ethical behaviour, a systemic approach, inner and outer outlook and a new strong brand identity. Furthermore, it must work on the correct definition of the objective, focusing, building a case, regarding the life cycle of the product and innovation and cooperation aspects, transferring with positivity and with the adequate speech and visual system, centring on people and digital platforms where they currently interact.

Key words:

Sustainability and Communication; Corporate Social Responsibility (CSR); Shared Value; Business Communication.

The background of the page is a faded, historical-style map of the Americas. The map shows the continents of North and South America, with various geographical features and place names. The text 'CAPÍTULO 0' is centered over the map.

## CAPÍTULO 0

# INTRODUCCIÓN



## CAPÍTULO 0. INTRODUCCIÓN

### 0.1. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

Probablemente no ha existido en las últimas décadas un concepto tan omnipresente y universal como el de sostenibilidad o “desarrollo sostenible”, que ha invadido vertiginosamente las agendas políticas y sociales y la estrategia empresarial, en todas partes del mundo. Y no podía ser de otra forma, porque estamos ante una de las ideas más relevantes y necesarias del pensamiento contemporáneo: la necesidad de encontrar un modelo de desarrollo que no entre en conflicto con el carácter finito del Planeta y que garantice el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

Aproximarse a la cuestión de la sostenibilidad, es enfrentarse a la complejidad, la falta de certidumbre, las resistencias y a la dificultad de aplicación. Pero partimos del consenso de que debemos evolucionar hacia un modelo fundamentado en la prosperidad y no en el crecimiento. En este sentido, casi un cuarto de siglo después de la Cumbre de Río, y con la conciencia de que los avances han sido insuficientes, el mundo se vuelve a dar cita este año en importantes eventos internacionales que han de evidenciar que no estamos solo ante una aspiración sino ante una realidad posible. La Cumbre de Nueva York, para establecer los nuevos *Objetivo del Desarrollo Sostenible*, y la cumbre de París COP21, para avanzar en un nuevo acuerdo *Post- Kioto*, han de guiar la agenda global de los próximos años y, sin duda, posicionan la relevancia internacional de esta materia.

Es también ilustrativo que el pasado mes de mayo se presentara en Roma la primera encíclica de la historia de la Iglesia que se fundamenta en el desarrollo sostenible. El documento toma su nombre, “*Laudato Si*” del cántico de San Francisco de Asís que recordaba que nuestra casa común, la Tierra, es también como una hermana con la cual compartimos la existencia. En él, el Papa se dirige de forma sorprendente a las empresas, a los mercados financieros y a todos los ciudadanos del Planeta, creyentes o no, para pedir un cambio de estilo de vida. Ante la profunda crisis socio-ambiental, aboga por una aproximación integral que acabe con

la pobreza, devuelva la dignidad a los excluidos y restablezca ineludiblemente la fragilidad del medioambiente. Es evidente que la sostenibilidad impregna todo el pensamiento actual.

Son muchos los agentes implicados y los ámbitos sobre los que actuar, pero ahora más que nunca necesitamos que las empresas lideren las interacciones entre la naturaleza y la sociedad para un futuro más sostenible. Parece que quedaron atrás los primeros tiempos en que las empresas centraban su atención en lo “eco”, lo “orgánico” y el “*greenwashing*” como manifestación de una moda o tendencia, para dar paso a una estrategia real que ha entrado vertical y horizontalmente en las estructuras de las organizaciones. Se busca un modelo de producción diferente, donde realmente la sostenibilidad esté vinculada al eje del negocio y no sea un concepto subordinado a los beneficios empresariales. Todavía queda mucho por hacer y nos enfrentamos a diversos niveles de implementación, o incluso, a diversas atribuciones de significados.

En este sentido, tras la fase de ecología y de concienciación al ciudadano, permanece aún en muchas compañías el escalón más institucional que llegó de la mano del paralelo concepto de responsabilidad social corporativa y que pretende “devolver a la sociedad parte de los beneficios alcanzados”. Pero la sostenibilidad es infinitamente mucho más que mostrar la cara amable de la empresa a través del apoyo a unos cuantos proyectos sociales. Las compañías deben centrarse en avanzar en una economía global que se enfrenta a mega tendencias realmente importantes: el cambio climático, las energías alternativas, la hiperurbanización, la eficiencia en el transporte, el suministro y consumo de agua, el envejecimiento de la población, la pobreza extrema, la explotación.... Cambiar no es sencillo, y para conseguirlo tendremos que acelerar necesariamente la innovación tecnológica y social.

En cualquier caso, toda empresa que realmente abrace una estrategia sostenible, que se autocalifique de “responsable”, no puede tener otro objetivo que, como definió Michael Porter, generar “valor compartido”. En esa conexión entre el progreso social, económico y medioambiental, la comunicación juega un papel crucial que no debe limitarse a la rendición de cuentas de las memorias de sostenibilidad, ni infravalorarse por los excesos de “buenismo” cometidos en el pasado.

Sostenibilidad no equivale a comunicación, porque no hacemos cosas sostenibles solo para decirle a la gente que lo estamos haciendo. Comunicar no es el objetivo, es una de las formas más poderosas de construir ese “valor compartido”.

No en vano en los últimos años, los profesionales de este sector reiteran una y otra vez la necesidad de construir mensajes auténticos, transparentes y creíbles. Mensajes coherentes que evidencien un compromiso real e integrado en el negocio. Que sean conductores de las conexiones humanas, dentro y fuera de las organizaciones, en un mundo donde Internet no es algo optativo.

Los consumidores tenderán cada vez más a recompensar a las compañías que realmente actúen de forma sostenible, no a las que creen marcas, porque el consumo es una de las formas de expresar opiniones y valores. Y este comportamiento, gracias a las plataformas digitales, no será estático en absoluto, porque se están creando y compartiendo mensajes que evidencian que la interconexión entre las personas, el Planeta y los beneficios económicos es imprescindible.

Si, como hemos visto, la economía global ha de fundamentarse ineludiblemente en criterios de sostenibilidad para generar valor y la comunicación es un activo estratégico en ese objetivo, necesariamente las grandes compañías deben liderar ese cambio y conseguir que para el consumidor la sostenibilidad no sea solo una cuestión de percepción.

En nuestro entorno más cercano, hemos visto en los últimos años como las grandes compañías españolas han avanzado en introducir la sostenibilidad en su estrategia de negocio, si bien no parece que se trate de un proceso sencillo ni homogéneo, además de por su complejidad, por el contexto económico, social y político marcado por una fuerte crisis económica que ha incrementado la brecha de la desigualdad.

Por un lado, parece que el enfoque hacia el desarrollo sostenible y la responsabilidad corporativa ha calado en estas compañías desde el punto de vista conceptual y organizativo, con referencias específicas en sus posicionamientos y visiones y con personas y áreas encargadas de impulsar y coordinar transversalmente todos los aspectos. Las grandes empresas españolas ocupan buena posiciones en los rankings internacionales de la materia, son referencia en número de elaboración de memorias de sostenibilidad y se han movilizad o en diferentes asociaciones sectoriales para avanzar conjuntamente y compartir mejores

prácticas. Normas, certificaciones, una Ley de la Economía Sostenible y el impulso del Consejo Estatal de la RSC, son también buenos ejemplos de la relevancia teórica.

Pero por otro lado, la cuestión es si se ha avanzado lo suficiente, si siguen enredadas en el debate conceptual o incluso si todavía para algunas el desarrollo sostenible y la responsabilidad empresarial son solo una cuestión de maquillaje. También cabe preguntarse si la dura realidad social de los últimos años ha hecho que las empresas pongan el foco en estos problemas, aun a riesgo de perpetuar que la sostenibilidad y la idea de “dar dinero” sigan identificándose, que los temas medioambientales pasen a segundo plano o solo sean relevantes para determinados sectores, o que se contemple la agenda internacional con distancia y escepticismo.

Cabe esperar que la sociedad civil continúe siendo crítica al percibir que las grandes empresas avanzan despacio y que se cuentan temas muy interesados y no los realmente interesantes, o al haber comprobado que se invierte en un proyecto social infinitamente menos de lo que se invierte en comunicarlo.

Este trabajo pretende acercarse al estado real y actual de la gestión de la sostenibilidad en las grandes empresas españolas desde el análisis documental de la evolución del concepto y su implementación y desde la mirada específica de los principales agentes, que de uno u otro modo, tienen esta tarea como principal responsabilidad en el ámbito de la empresa o en organizaciones de la sociedad civil.

Esta aproximación ha de servir para marcar vías de actuación que potencien el papel de la comunicación en el difícil desafío de construir un mundo mejor y más justo que podamos legar a nuestros hijos. Reportar en las memorias es necesario, pero a todas luces insuficiente. Guardar silencio por miedo a los riesgos no es tampoco una opción, así que los profesionales de la comunicación tenemos la responsabilidad vital de empezar a construir un discurso más que “*de*” la sostenibilidad, “*para*” la sostenibilidad.

## 0.2. OBJETO DE ESTUDIO

Serán objeto de estudio de esta investigación:

- La evolución del concepto “desarrollo sostenible” y sus implicaciones en la agenda política, económica y social, con carácter global.
- El estado actual de la implementación de estrategias sostenibles en las grandes empresas españolas y la comunicación de las mismas, desde dos perspectivas complementarias:
  - La visión de sus protagonistas sobre la evolución del concepto, la implementación de estrategias y los temas abordados.
  - El análisis de los contenidos vinculados a la sostenibilidad en los principales entornos digitales externos de las diez primeras compañías españolas con mayor peso en el Ibex-35.
- Las posibilidades que ofrece la comunicación para impulsar la creación de “valor compartido” en el marco de la integración real de una estrategia empresarial comprometida con el desarrollo sostenible.

No serán objeto de estudio de esta investigación:

- Los aspectos estrictamente tecnológicos (infraestructuras, tecnologías y desarrollos) que soportan los contenidos y comunicaciones digitales.
- Las campañas masivas de comunicación de las compañías, condicionadas por necesidades corporativas o de productos específicos y difícilmente comparables entre sí, a diferencia de las visiones y posicionamientos que sí son tenidos en consideración.

### **0.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

1. Evaluar la importancia del concepto “desarrollo sostenible” en base a su evolución histórica, a su protagonismo en la agendas político-sociales y a su nivel de asunción por parte de las empresas.
2. Conocer el grado de implementación de la sostenibilidad en las grandes empresas españolas, su evolución, la relevancia de los aspectos materiales abordados y los retos y desafíos a los que se enfrentan.
3. Identificar las claves principales sobre las que construir el nuevo discurso de la sostenibilidad de las compañías, para que la comunicación supere los errores del pasado y contribuya, no sólo a compartir creencias, sino también a generar valor para todos.

### **0.4. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

La aproximación al marco teórico y conceptual, que permite abordar esta investigación, ha de enmarcarse en primer lugar en la propia evolución histórica del concepto “desarrollo sostenible” o “sostenibilidad” y el pensamiento asociado, para posteriormente vincularlo a la teoría de creación de valor en las empresas y también a la de la actual gestión de intangibles, que dibuja un escenario específico para la comunicación.

Se trata pues de tres perspectivas de estudio complementarias, todas ellas muy recientes, de alta repercusión política, social y empresarial y que se han de abordar tanto individual como conjuntamente, con un elevado enfoque holístico e interdisciplinar. La complejidad de los conceptos y su alto protagonismo fuera del marco académico, obligan a delimitar el marco de referencia básico para esta investigación.

Desde la óptica de la sostenibilidad se ha de partir de que su estudio tiene poco más de dos décadas, a caballo entre dos siglos, y de que más allá del enfoque científico se ha convertido en centro de atención en múltiples esferas: estrategias políticas, nuevos estilos de vida, nuevas prácticas sociales, estrategias de negocio, estrategias de marketing, etc. Pocos términos están tan omnipresentes y han sufrido tanta inflación. Sin embargo, como señalan

Ender y Remig (2015)<sup>1</sup> el estudio de las teorías de la sostenibilidad ha recibido mucha menos atención, aunque la mayor parte de los problemas en el mundo tienen que ver con la falta de sostenibilidad. Por ello, insisten en que su estudio se ha de abordar desde una perspectiva interdisciplinar y transdisciplinar incluyendo diferentes disciplinas científicas, naturales y sociales y vinculándolas a la política, los negocios, la administración y la sociedad civil.

A esta dificultad se suma la del propio significado del concepto, de alguna forma “pre-deliberadamente consensuado” en su origen político (Grunwald, 2015)<sup>2</sup> pero que sin embargo puede ser abordado desde tan variadas disciplinas que puede ser interpretado bien como un objetivo colectivo o bien como un proceso, y plantear incluso posturas enfrentadas (Jabareen, 2008)<sup>3</sup>.

Ante la complejidad del término, en primer lugar y como se detalla más ampliamente en el primer capítulo de este documento, es el origen político o de agenda global el que se toma como referencia de esta investigación, al seleccionar de forma prioritaria el corpus de Naciones Unidas que se ha desarrollado en las últimas décadas y que adicionalmente ha tenido una alta implicación empresarial.

Este marco teórico de la sostenibilidad planteado por la ONU se basa en un enfoque multidisciplinar y de cooperación y tiene su origen en el estudio realizado por el Club de Roma *Los Límites del Crecimiento* (Meadows, 1972)<sup>4</sup>. En el contexto de la Primera Cumbre de la Tierra en 1972, se sentaba la tesis de que el mundo era un sistema que podría llegar al colapso por la escasez de recursos si no se actuaba de inmediato respecto a temas como la población mundial, la producción industrial, la disponibilidad de materias primas o la

---

<sup>1</sup> Enders, J., Remig M. (2015) *Theories of Sustainable Development*. (pp. 1-5). Routledge Studies in Sustainable Development. Routledge: London and New York.

<sup>2</sup> Grunwald, A. (2015) *Theories of Sustainable Development. What kind of theory do we need for sustainable development?* (pp. 1-5). Routledge Studies in Sustainable Development. Routledge: London and New York.

<sup>3</sup> Jabareen, Y. (2008) *A new conceptual framework for sustainable development. Environment Development Sustainability* (pp. 179-192). Springer Science+ Business Media.

<sup>4</sup> Meadows, D. (1972) *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*. Disponible en [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/38903615.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/38903615.html) (última vez consultado: 02-05-2015).

contaminación. Previendo incluso una fecha, mediados del siglo XXI, esta primera aproximación teórica a la sostenibilidad destacaba dos de los aspectos clave del concepto: el sentido de la urgencia y la interrelación entre medioambiente y sociedad (Ziegler y Ott 2015)<sup>5</sup>.

No obstante, el concepto “desarrollo sostenible” se formuló por primera vez en 1987 en el informe *Nuestro Futuro Común*, más conocido como *Informe Brundtland* <sup>6</sup>, elaborado por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas bajo la presidencia de Gro Harlem Brundtland y adoptado finalmente cinco años más tarde en la Cumbre de la Tierra de Río:

*"El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades".*

Esta definición, matizada por la misma autora en 2002 para resaltar la importancia de la integración de objetivos medioambientales, sociales y económicos, es la que ha marcado el desarrollo del pensamiento sobre la sostenibilidad hasta la actualidad, ya que a la relevancia de la triple perspectiva se suman dos aportaciones fundamentales: el carácter finito del crecimiento y la idea de justicia intergeneracional.

Junto a este eje teórico de origen político, en segundo lugar hay que destacar la importancia de un enfoque empresarial muy relevante para el objetivo de la investigación, que encontramos en la teoría de la *Triple Cuenta de Resultados* plateada por John Elkington y recogida en su obra *Cannibals with Forks* <sup>7</sup> (Elkington, 1997). El autor planteó por primera vez la idea de que para que una empresa sea sostenible tiene que garantizar un triple objetivo: ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable.

---

<sup>5</sup> Ziegler, R., Ott, K. (2015) *Theories of Sustainable Development. The quality of sustainability science* (pp. 47-48). Routledge Studies in Sustainable Development. Routledge: London and New York.

<sup>6</sup> UN DOCUMENTS (1987). *Our Common Future*: Chairman's Foreword. Bajado 5 Febrero 2015, desde [www.un-documents.net/ocf-cf.htm](http://www.un-documents.net/ocf-cf.htm).

<sup>7</sup> Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited, Oxford.

Esta teoría supuso un cambio importante de paradigma al plantear que la dimensión financiera también debe tener en cuenta los impactos medioambientales y sociales, buenos y malos y ha servido como base de iniciativas tan relevantes como Global Reporting Initiative o el índice Dow Jones de Sostenibilidad.

La influencia de Elkington en el ámbito teórico y en la agenda de la sostenibilidad continúa siendo de gran relevancia con obras como *Los Zeronautas*<sup>8</sup> (Elkington, 2008), que plantean que los directores y presidentes de empresas deben buscar el crecimiento de sus empresas con un impacto ambiental y social “cero”: cero carbono, cero basura, cero tóxicos y cero pobreza. Ya en esta obra se adelantaba su más reciente aportación teórica, buscando un nuevo paradigma que suponga un quiebre: “*así como generaciones previas lograron romper la barrera del sonido, debemos romper la de la sostenibilidad*”. El autor plantea que nos encontramos ya en una nueva etapa de desarrollo, la de la “Innovación Social” y, que detrás de ésta debería venir otra nueva etapa: la del “*Breakthrough Capitalism*” o “Capitalismo Disruptivo” que da título a un nuevo informe publicado *Breakthrough: Business Leaders, Market Revolutions*<sup>9</sup> (Elkington, 2013) y al nuevo libro *The Breakthrough Challenge*<sup>10</sup> (Elkington y Zeitz, 2014) que propone un cambio de los sistemas (económico, financiero, empresarial y ecológico) en los que vivimos hoy. Para él hay tres alternativas planteadas a la humanidad: el colapso, el cambio incremental, o la disrupción, mediante un cambio de sistemas. Y, en la vía hacia ese cambio de sistema, plantea siete frentes de acción: la ciencia, el activismo, las instituciones, el acceso a los bienes necesarios, las finanzas, la economía y la cultura.

Para Elkington, que propone un nuevo paradigma, el *one planet paradigm*, el mundo se encuentra en una encrucijada real y las empresas (no solamente ellas, también las instituciones, la ciencia, los activistas, las religiones...) tienen la misión de poner a la

---

<sup>8</sup> Elkington, J. (2012). *The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier*. Routledge: London and New York.

<sup>9</sup> Elkington, J. (2013) *Breakthrough: Business Leaders, Market Revolution*. Bajado 2 Agosto, 2015, desde <http://johnelkington.com/publications/reports/>.

<sup>10</sup> Elkington, J., Zeitz, J. (2014) *The Breakthrough Challenge. 10 Ways to Connect Today's Profits with Tomorrow's Bottom Line*. Jossey-Bass.

humanidad en un curso sostenible, en su propio beneficio y el de las generaciones venideras, transformando de forma radical su ADN empresarial, la estrategia, el modelo de negocio y la cadena de suministro, de acuerdo con las nuevas prioridades y con un nuevo modelo de gestión que implica también cambios en el comportamiento, los incentivos y nuevas indicaciones de rendimiento, preservando la identidad de la empresa.

Bajo este contexto de doctrina política y empresarial, y antes de comentar brevemente otras teorías que han marcado la evolución de la sostenibilidad, cabe plantear en este punto el debate terminológico entre este concepto y el de “Responsabilidad Social Corporativa” (RSC), “Responsabilidad Corporativa” (RC) o incluso “Responsabilidad Social” (RS). Aunque a efectos de los objetivos de la investigación esta diferencia no tiene implicaciones relevantes y la evolución de ambos términos se ha desarrollado en los últimos años en paralelo, de forma práctica y teórica, de la definición de la RSC recogida en el Libro Verde de la Unión Europea<sup>11</sup> (2001) y de la posterior revisión en la Estrategia Renovada de la RSC<sup>12</sup> (2011-2014), podemos plantear que ambas ponen el foco en la gestión de la sostenibilidad empresarial y en las relaciones con los grupos de interés que se ven afectados positiva o negativamente por la actividad de las empresas. Más allá de las definiciones relacionadas, es pertinente acudir al trabajo realizado por Alberto Andreu y José Luis Fernández en *De la RSC a la sostenibilidad Corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*<sup>13</sup> (Andreu y Fernández, 2011), para tomar como referencia su teoría sobre la necesidad de potenciar el concepto “sostenibilidad corporativa” como una evolución necesaria de la “responsabilidad social corporativa” y abandonar así el halo asociado a la filantropía y los programas sociales que durante un tiempo han sido la parte más visible de la RSC. Los autores señalan que este es un concepto “secuestrado”, como consecuencia de las muchas definiciones enunciadas, la hiperinflación de significados asociados e incluso su

---

<sup>11</sup> OBSERVATORIO RSC (2015). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. (pp. 7). Bajado 27 Julio, 2015 desde <http://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>.

<sup>12</sup> OBSERVATORIO RSC (2015). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bajado 27 Julio, 2015 desde <http://observatoriorsc.org/estrategia-renovada-de-la-ue-para-2011-2014sobre-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>.

<sup>13</sup> Pinillos, A., Fernández J.L., (2011) *De la RSC a la sostenibilidad Corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. Harvard Deusto Business Review. Ref. nº 3876. Ediciones Deusto.

gestión desde los departamentos de comunicación y marketing de las empresas o desde sus fundaciones. Para ellos es más sencillo vincular la sostenibilidad corporativa al valor y al *core business*, ya que plantea menos barreras de percepción que la RSC y una clara evolución: de un enfoque institucional internacional a la creación de redes con instituciones nacionales y multinacionales con participación público-privadas; del énfasis en el patrocinio social al énfasis en la innovación social; del énfasis en el reporte a informes como herramienta de respuesta y mejora; de una tímida implementación de códigos éticos de cumplimiento a la cultura interna para maximizar un comportamiento ético; y de paneles de diálogo *multistakeholders* genéricos al diálogo con grupos específicos concretos para encontrar fórmulas de co-creación.

Sin abandonar la definición inicial de Brundtland, y teniendo en consideración la necesidad de un cambio disruptivo en la gestión empresarial propuesta en los últimos trabajos de Elkington, el marco de referencia de esta investigación abraza, como también proponen Andreu y Fernández, la definición que el Dow Jones Sustainability Index hace de la sostenibilidad corporativa “ *un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social*”. Una sostenibilidad vinculada al *core business*, que aproveche riesgos y oportunidades y que genere valor para la corporación, como vía de generar un valor más universal.

Aunque establecida ya la referencia teórica para la aproximación de esta investigación a la sostenibilidad, es necesario esbozar los diferentes enfoques multidisciplinares de su estudio, porque además de implicar líneas de trabajo paralelas, encontramos en muchos casos que sus planteamientos se entremezclan a la hora de plantear objetivos sostenibles.

Como resume Jabareen (2008)<sup>14</sup> podemos establecer un marco teórico global en base a siete grandes conceptos asociados al desarrollo sostenible: la ética, el capital natural, la equidad, la forma ecológica, la utopía, la gestión integral y la agenda política global.

---

<sup>14</sup> Jabareen, Y. (2008) *A new conceptual framework for sustainable development. Environment Development Sustainability* (pp. 179-192). Springer Science+ Business Media.

Los dos últimos son los que han sido planteados más arriba y a su vez se complementan con los cinco restantes. Ya se ha avanzado que el desarrollo sostenible surge principalmente como una declaración política con implicaciones teóricas y prácticas (Dodds, 2000)<sup>15</sup> en el marco de la 1ª y 2ª Cumbre de la Tierra y, aunque su evolución se analizará detalladamente en el primer capítulo de esta investigación, hay que subrayar que este discurso concibe la Tierra como unidad que debe abordar las causas profundas de los problemas ambientales y de desarrollo global para poder hacer frente a los acuciantes problemas de la deforestación, el cambio climático y la pérdida de la biodiversidad, además de cuestiones como la supervivencia básica, el crecimiento demográfico, las enfermedades y otros problemas relacionados con la pobreza. Respecto al concepto de gestión integral, implícita en la propia formulación de Brundtland, además de haber destacado ya su protagonismo en las teorías de Elkington, se profundizará en el primer y segundo capítulo en su influencia en los planteamientos del Pacto Mundial y los *Objetivos del Desarrollo Sostenible*, así como en los modelos actuales de gestión empresarial. En cualquier caso, la integración de las preocupaciones sociales, económicas y ambientales en la planificación y gestión para el desarrollo sostenible ha sido objeto de consideración desde hace dos décadas (Robinson y Tinker, 1998; Dodds, 2000)<sup>16</sup>.

Ya desde el capítulo 8 de la *Agenda 21* (CMDS, 1992)<sup>17</sup> se proponían sistemas integrados de gestión para asegurar que los factores ambientales, sociales y económicos se consideran juntos en un marco para el desarrollo sostenible.

El tercero de los conceptos asociados a la sostenibilidad según Jabareen (2008), y que para él integran al resto, es el de la ética o, como él denomina “paradoja ética” del desarrollo sostenible. Aunque el concepto nace originalmente en el campo del medioambiente, al

---

<sup>15</sup> Dodds, H. S. (2000). *Pathways and paradigms for sustaining human communities*. In: Lawrence R. J. *Sustaining human settlement: A challenge for the new millennium*. (pp. 28–54). Great Britain: Urban International Press.

<sup>16</sup> Robinson, J., & Tinker, J. (1998). *Reconciling ecological, economic, and social imperatives*, In: J. Schnurr, & S. Holtz (Eds.) *The cornerstone of development: Integrating environmental, social, and economic policies* (pp. 9–43). Ottawa: IDRC-International Development Research Center, and Lewis Publishers.

<sup>17</sup> CMDS. Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible (1992). ONU. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/index.htm>.

añadirle la idea de desarrollo ya no se mira desde esta óptica, sino desde la de la sociedad y la economía (Reboratti, 1999)<sup>18</sup> y esto atrae a un gran número de seguidores (Sachs, 1999)<sup>19</sup> porque, bajo la bandera del desarrollo sostenible, el capitalismo y la ecología ya no son contradictorios (Baeten, 2000)<sup>20</sup>. A partir de esta paradoja, se articula un discurso de la ética que asocia la conducta humana con el bien y el mal (Acselrad, 1999)<sup>21</sup>, presente en el *Informe Brundtland* (1987) o en la *Carta de la Tierra* (2000)<sup>22</sup> que recoge la idea de responsabilidad con el futuro (Jonas, 1979)<sup>23</sup> y que se traspa también a la responsabilidad social de la empresa.

También el concepto de “capital natural” (Pearce y Turner, 1990)<sup>24</sup> es uno de los más asociados al de sostenibilidad al referirse a la reserva de todos los recursos naturales que son afectados por los seres humanos, pudiendo mejorar su reproducción cuando son renovables, pero no crearlos. En este sentido, la sostenibilidad significa que el stock de capital no debe disminuir a fin de no poner en peligro las oportunidades de las generaciones futuras para generar riqueza y bienestar, por lo que se convierte en protagonista para la economía ecológica y esa depreciación del capital natural en objeto relevante de medición

---

<sup>18</sup> Reboratti, C. E. (1999). *Territory, scale and sustainable development*. In: E. Becker, & Th. Jahn (Eds.), *Sustainability and the social sciences: A cross-disciplinary approach to integrating environmental considerations into theoretical reorientation* (pp. 207–222). London: Zed Books.

<sup>19</sup> Sachs, W. (1999). *Planet dialectics: Exploring in environment & development*. Fernwood Publishing, Witwatersrand University Press, Zed Books.

<sup>20</sup> Baeten, G. (2000). *The tragedy of the highway: Empowerment, disempowerment and the politics of sustainability discourses and practices*. ( pp. 69-86) European Planning Studies.

<sup>21</sup> Acselrad, H. (1999). *Sustainability and territoriality: Meaningful practices and material transformation*. In: E. Becker, & Th. Jahn (Eds.), *Sustainability and the social sciences: A crossdisciplinary approach to integrating environmental considerations into theoretical reorientation* (pp. 37–68). London: Zed Books.

<sup>22</sup> Carta de la Tierra (2000). *Valores y principios para un futuro sostenible*. Bajado el 28 de Mayo, 2015, desde <http://www.earthcharterinaction.org/contenido/pages/%C2%BFQu%C3%A9-es-la-Carta-de-la-Tierra%3F.html>.

<sup>23</sup> Jonas, H. (1979). *El principio de la responsabilidad. Ensayo de una ética para una civilización tecnológica*. Herder, Barcelona.

<sup>24</sup> Pearce, D., & Turner, R. K. (1990). *Economics of natural resources and the environment*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

(Costanza, 1991; Geldrop y Withagen, 2000; Neumayer, 2001)<sup>25</sup>. Además se abre la distinción y el debate entre sostenibilidad “débil”, si se acepta que la desaparición progresiva de aquellos recursos naturales no renovables puede sustituirse por inversión en otro tipo de capital (Hartwick, 1977; Solow, 1986)<sup>26</sup> o “sostenibilidad fuerte” si se asume que el capital humano y el capital natural son complementarios pero no intercambiables y por tanto es necesario preservar el capital natural crítico (Neumayer, E y Dietz.S, 2008)<sup>27</sup>.

Con fuerte vinculación a lo anteriores surge también el concepto de equidad, que destaca la criticidad de la dimensión social (Haughton, 1999)<sup>28</sup> al plantear que es improbable que una sociedad injusta sea sostenible. El concepto de equidad en sí abarca conceptos como la justicia ambiental, la igualdad social, la igualdad de derechos, calidad de vida, la distribución de la riqueza, la libertad, la democracia, la participación ciudadana y el empoderamiento. Agyeman, Bullard y Evans (2002)<sup>29</sup> argumentan que en cualquier parte del mundo donde se esté produciendo la degradación del medio ambiente, siempre hay un vínculo a la injusticia social, la falta de derechos y la baja calidad de vida de las personas. Teóricos, ecologistas, gobiernos y empresas están de acuerdo en que la sostenibilidad debe lograrse a través del equilibrio efectivo de los objetivos sociales, ambientales y económicos y también

---

<sup>25</sup> Constanza, R. (1991): *Ecological Economics: the science and management of sustainability*. Columbia University Press, New York.

Geldrop, J., & Withagen, C. (2000). *Natural capital and sustainability*. *Ecological Economics*. 32(3), 445–455.

Neumayer, E. (2001). *The human development index and sustainability. A constructive proposal*. *Ecological Economics*, 39(1), 101–114.

<sup>26</sup> Solow, R.M. (1986). *On the intergenerational allocation of natural resources*. *Scandinavian journal of economics* 88 (1): 141–9.

Hartwick, J.M. (1977). *Intergenerational equity and the investing of rents from exhaustible resources*. *The American economic reviews* 67 (5): 972–4.

<sup>27</sup> Dietz, Simon and Neumayer, Eric (2007) *Weak and strong sustainability in the SEEA: concepts and measurement*. *Ecological Economics*, 61 (4): 617-626.

<sup>28</sup> Haughton, G. (1999). *Environmental justice and the sustainable city*. In: D. Satterthwaite (Ed.), *Sustainable cities*. London: Earthscan.

<sup>29</sup> Agyeman, J., Bullard, R. D., & Evans, B. (2002). *Exploring the nexus: Bringing together sustainability, environmental justice and equity*. *Space & Polity*, 6(1), 77–90.

en que hay que plantear dos tipos de equidad: intergeneracional e intrageneracional. La primera se refiere a la garantía de recursos para las generaciones futuras, que es la que plantea el Informe Brundtland, (Solow, 1991)<sup>30</sup>, y la segunda a la equidad en la asignación actual de recursos. La equidad intrageneracional ha recibido menos atención en la literatura sobre el desarrollo sostenible, sobre todo en relación a los temas ecológicos (Stymne y Jackson, 2000)<sup>31</sup>.

En sexto lugar, Jabareen plantea el concepto de “eco-forma”, para referirse a las doctrinas centradas en la forma y el diseño para construir hábitats humanos más sostenibles que los actuales, surgidas a partir de la década de 1980. Estos enfoques han adoptado muchas de las tecnologías e ideas relacionadas con la ecología y la sostenibilidad, tales como materiales de construcción alternativos, energía renovable, alimentos orgánicos, la conservación y el reciclaje (Edwards y Turrent, 2000<sup>32</sup>) y se están trabajando internacionalmente por las instituciones, con derivaciones locales y nacionales. El consumo actual de recursos en el hábitat humano, sobre todo el urbano, es tan importante que ha dado lugar a todo un movimiento internacional de hábitats sostenibles (Carrizosa, 2006; Hildebrand y Yaneske, 2007)<sup>33</sup>.

Por último, Jabareen vincula también a la sostenibilidad el concepto de utopía, porque también existe un pensamiento teórico sobre la visión de una sociedad nueva, con nuevos valores, planteada como una meta. El desarrollo sostenible permitiría así alcanzar una sociedad perfecta, justa, donde las personas vivan en armonía con la naturaleza y sin

---

<sup>30</sup> Solow, R.M. (1986). *On the intergenerational allocation of natural resources*. Scandinavian journal of economics 88 (1): 141–9.

<sup>31</sup> Stymne, S., & Jackson, T. (2000). *Intra-generational equity and sustainable welfare: A time series analysis for the UK and Sweden*. Ecological Economics, 33(2), 219–236.

<sup>32</sup> Edwards, B., & Turrent, D. (2000). *Sustainable housing: Principles and practice*. London and New York: E & FN Spon.

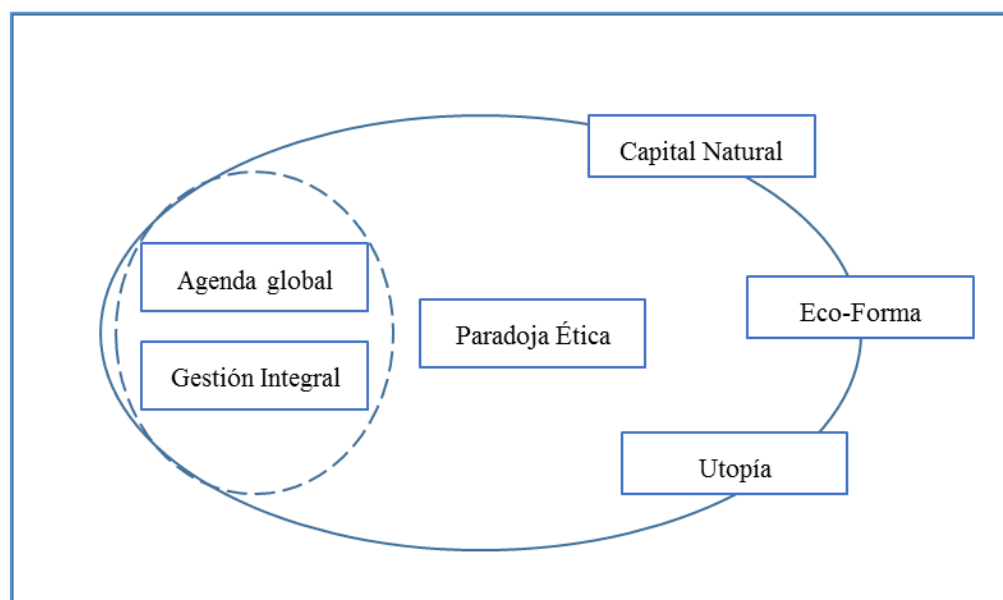
<sup>33</sup> Carrizosa, J. (2005). *Desequilibrios territoriales y sostenibilidad local*. Universidad Nacional de Colombia. Instituto de Estudios Ambientales. Bogotá.

Hildebrand, F., Yaneske, P. (2007) *Visions of Sustainability: Cities and Regions*. Routledge. Taylor & Francis Group.

problemas de abusos o escasez (Geus, 1999)<sup>34</sup>. Esta línea de pensamiento utópico sobre la sostenibilidad, muy vinculada también a la ética, se convierte en fuente de inspiración espiritual para el activismo social y ecológico (Zsolnai, 2015)<sup>35</sup>.

En base a esta siete conceptos interrelacionados que propone el autor y teniendo en cuenta el objetivo y enfoque de esta investigación, podemos resumir el marco de referencia para la sostenibilidad en la siguiente figura.

FIGURA 1. MARCO CONCEPTUAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: elaboración propia a partir de Jabareen (2008).

Aunque es claro que la mayor parte de las aproximaciones teóricas de la sostenibilidad tienen un enfoque sistémico, de ahí la exposición planteada, hay que apuntar que algunos se adentran en la difícil tarea de elaboración de métodos de valoración del capital social y natural (Bossel, 1999; Gallopín 2003)<sup>36</sup>, introduciéndose en los últimos años los términos

<sup>34</sup> Geus, M. (1999). *Ecological utopias: Envisioning the sustainable society*. Utrecht: International Books.

<sup>35</sup> Zsolnai, L. (2015). *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Corvinus University of Budapest. Hungary. (pp3 -11). Springer.

<sup>36</sup> Bossel, H. (1998) *Earth at a Crossroads: Paths to a Sustainable Future*. Cambridge University Press.

“antropo capital” y “huella social” (McElroy, Jorna y van Engelen, 2006; Nibourel, 2011; Arce, 2014)<sup>37</sup> con el fin de lograr una visión más amplia sobre la capacidad de medición de la sostenibilidad, ya que la mayoría de los impactos que crea una actividad en particular no solo tienen consecuencias sociales o medioambientales.

Llegado a este punto y partiendo de que la responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social de la empresa (RSE) es una herramienta básica para conseguir alcanzar el desarrollo sostenible, nos encontramos también con un concepto relativamente reciente sobre la existencia de diversas definiciones y teorías emanadas desde diversos ámbitos. Algunos autores, centran el inicio de la responsabilidad social en los años 20 del siglo pasado bajo el principio de equidad (Davis, 1988)<sup>38</sup>, otros (Carroll, 1999)<sup>39</sup> la sitúan en los años 50, pero es realmente en los años 90 cuando la empresa adopta e integra un discurso de gestión basado en la RSC.

Recogiendo la aportación de Garriga y Melé (2004)<sup>40</sup> podemos establecer el desarrollo de las teorías de RSC en cuatro grupos:

- Las teorías instrumentales, que suponen que la empresa es un instrumento para la creación de riqueza y que ésta es su única responsabilidad social aun con aproximaciones filantrópicas (Friedman, 1970; Jensen, 2000; Ross 1973; Husted y

---

Gallopin, G., Rasking, P. (2003) *Global Sustainability: Bending the Curve*. Routledge. London.

<sup>37</sup> McElroy M, Jorna RJ, Van Engelen J. (2007). *Sustainability Quotients and the Social Footprint*, John Wiley and Sons Ltd and The European Research Press Ltd.

McElroy M, Jorna RJ, Van Engelen J. (2006). *Rethinking Social Capital Theory: A Knowledge Management Perspective*. Journal of Knowledge Management 10(5): 124-126.

Nibourel, C. (2011). *Social Footprint. End the short-term management*. Odile Jacob.

Arce, E. (2014). *La Huella Social de las empresas. Una métrica para valora la reputación corporativa*. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 189-213. Gedisa.

<sup>38</sup> Davis, K. (1967) *Understanding The Social Responsibility Puzzle*, Business Horizons.

<sup>39</sup> Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct*. Business and Society 38(3), 268–295.

<sup>40</sup> Garriga, E., Melé, D. (2004) *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*. Journal of Business Ethics 53: 51–71. Kluwer Academic Publishers.

Allen, 2000; Prahalad and Hammond, 2002; Barney, 1991; Petrick y Quinn, 2001; Litz, 1996; Hart y Cristensen, 2002, Varadarajan y Menon, 1988; Murray y Montanari, 1986).

- Las teorías políticas, en las que el poder social de la corporación se enfatiza, específicamente en su relación con la sociedad y su responsabilidad asociada a este poder (Davis, 1960; Donalson, 1982; Donalson y Dunfee, 2000; Altman y Vidaver-Cohen, 2000; Andriof y McIntosh, 2001; Matten, 2003; Wood y Logsdon, 2002).
- Las teorías integradoras, que consideran que las empresas deben integrar las demandas sociales (Preston y Post, 1975; Sethi, 1975; Ackerman, 1973; Jones, 1980; Wartick y Mahon, 1994; Vogel, 1986; Freeman, 1978; Agle y Mitchell, 1999; Rowley, 1997; Kaptein y Van Tulder, 2003; Carrol, 1979; Schwartz y Carroll, 2003; Swanson, 1995).
- Las teorías éticas que entienden que la relación entre las empresas y la sociedad está vinculada a los valores éticos y los derechos humanos (Freedman, 1984; Donalson y Preston, 1995; Bowie, 1998; Freedman y Evan, 1990, Freedman y Philips, 2002; Weiss, 2003; Donnelly 1985; Simon, 1992; Maritain, 1971; Mahon and Mcgowan, 1991; Alford y Naughton, 2002; Melé 2002; Sumalsy, 2001).

Más allá de la clasificación, y la interrelación entre ellas, la responsabilidad de las empresas con la sociedad tiene una íntima relación con el desarrollo sostenible. No solo se abandona el antiguo concepto de que los bienes y servicios aportados y la generación de riqueza a través del trabajo son lo más importante, sino que en muchos casos el progresivo deterioro medioambiental o las actuaciones en contra de los derechos humanos tienen que ver con la propia acción empresarial. De acuerdo con Carroll (1979)<sup>41</sup>, en cualquier responsabilidad que se derive de la acción de la empresa podrían existir motivos económicos, jurídicos, éticos u otros discrecionales inherentes a la misma. Por tanto, dentro del amplio concepto de la RSC se derivan responsabilidades de tipo jurídico, emanadas de actos que, si bien son generalizados y ampliamente aceptados en algunos contextos, como la corrupción, están catalogados como hechos punibles por el derecho internacional; las económicas, como las

---

<sup>41</sup> Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review* 4(4), 497–505.

derivadas de sus relaciones con los proveedores y las políticas fiscales; las medioambientales, como las de aplicar el principio de precaución y prevención en sus operaciones; las sociales, como las derivadas de sus relaciones con la comunidad; y las éticas, más ligadas con acciones filantrópicas. Tampoco hay que olvidar que la RSC agrupa comportamientos por parte de la empresa que resultan a menudo contradictorios y que generan tensiones entre los diversos intereses en base de donde provengan éstos.

Por estas contradicciones entre intereses, y para el objeto de esta investigación cabe destacar entre el amplio abanico de teorías citada sobre la RSC, la relevancia de dos de ellas que abordan transversalmente los aspectos políticos, éticos y de gestión integral: la ciudadanía corporativa y la gestión de *stakeholders*.

Aunque la idea de la empresa como ciudadano no es nueva, como señalan Garriga y Melé (2004), es cierto que hay un interés renovado en este concepto desde principio de siglo (Altman and Viver-Cohen, 2000; Andriof y McIntosh, 2001)<sup>42</sup>, porque existe la conciencia de que el negocio requiere tener en cuenta la comunidad donde opera y proteger y mejorar sus condiciones sociales y medioambientales. Adicionalmente, la globalización ha avivado más el concepto, haciendo surgir lo que Schwab (2008)<sup>43</sup> denomina “*Global corporate citizenship*” o “Ciudadanía global corporativa”, porque en muchos casos la empresa global debe afrontar responsabilidades en asuntos que en muchos casos escapan de la capacidad de los estados-nación como son el cambio climático, la escasez de agua, las enfermedades infecciosas, el terrorismo y otros retos como el acceso a alimentación o la corrupción. También los escándalos corporativos y la falta de confianza, como señalan Shaw (2010)<sup>44</sup> cuestionan el papel de las empresas en ese mundo global, que debe tener un rol activo que

---

<sup>42</sup> Altman, B. W. y Vidaver-Cohen, D. (2000). *Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence*. Business and Society Review 105(1), 145–169.

Andriof, J. y M. McIntosh. (2001). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf, Sheffield, UK.

<sup>43</sup> Schwab, K. (2008). *Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Civil Society*. Foreign Affairs (January-February 2008).

<sup>44</sup> Shaw, W. (2010). *Business Ethics*. Wadsworth Cengage Learning.

implica deberes y responsabilidades y entra en el debate de su voluntariedad u obligatoriedad.

El concepto de “*stakeholder*” o “grupo de interés” nace de la propia filosofía de la RSC, desde el momento en que ésta se refiere a la satisfacción de las demandas de los diferentes grupos con los que la empresa se interrelaciona, o que se ven afectados por los impactos derivados de su actividad en el ámbito social, económico, medioambiental y de los derechos humanos. Se considera que Edward Freeman (1978)<sup>45</sup> es el padre de la teoría del *stakeholder* en la gestión de la empresa actual, a caballo entre las teorías integradas y las éticas, y en numerosas ocasiones se le contrapone a Milton Friedman (1970), que consideró prioritarias las expectativas del accionista dentro de las políticas y estrategias empresariales. Los *stakeholders* no solo se ven afectados en mayor o menor medida por la empresa sino que en el siglo XXI son necesarios para la supervivencia de ésta y requieren de gestión específica, siendo los intereses entre los distintos *stakeholders* legítimos, variados e incluso enfrentados. Adicionalmente, la presión de organizaciones no gubernamentales, comunidades, medios, los propios empleados y otras instituciones, exige prácticas corporativas responsables que, a través del diálogo equilibren demandas y expectativas (Kaptein y Van Tulder, 2003)<sup>46</sup>.

En este contexto, en el que las empresas e instituciones han de centrarse no solo en la excelencia sino también en la responsabilidad, surge como un avance la teoría del valor compartido de los profesores Porter y Kramer (2011)<sup>47</sup>. En *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth* se propone que el comportamiento responsable de las empresas no solo ha de estar basado en la integridad, la ética y el buen hacer sino, sobre todo, en generar valor en las comunidades donde operan. Los autores plantean que se fracasa al implementar las políticas de responsabilidad social porque los objetivos son cortoplacistas y no existe conciencia real de los beneficios de la sostenibilidad para el negocio a largo plazo. La respuesta está en el “principio de valor

---

<sup>45</sup> Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

<sup>46</sup> Kaptein, M. y Van Tulder, R. (2003) *Toward Effective Stakeholder Dialogue*. *Business and Society Review* 108(Summer), 203–225.

<sup>47</sup> Porter, M. E., Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. *Harvard Business Review*. January-February 2011. Bajado 15 Agosto, 2015, desde <http://sharedvalue.org/about-shared-value>.

compartido”, que consiste en que las empresas generen riqueza de forma que esta se traduzca en valor para la sociedad, conectando el éxito empresarial con el bien común. Para aplicar esta teoría se requieren nuevas habilidades y comportamientos como: reconsiderar productos y mercados; redefinir la productividad de la cadena de valor, con tecnologías más eficientes, el aumento de la seguridad e higiene en el trabajo y el uso responsable de los recursos naturales; y fomentar el desarrollo de *cluster* locales, porque el éxito está también relacionado con las compañías, instituciones, asociaciones y organizaciones de su entorno. En este sentido Porter y Kramer destacan la importancia de esta teoría, la “creación de valor compartido” para superar la extendida de la “responsabilidad social corporativa”, ya que se centra en entrelazar el desarrollo económico de una empresa con el progreso socioeconómico de las comunidades donde actúa, para que ambas se beneficien mutuamente.

El proceso debe comenzar con el reconocimiento de las necesidades y fortalezas de la comunidad con la que se va a interactuar, así como de las aportaciones que la empresa puede brindar a la sociedad y que beneficien directa o indirectamente a su actividad económica. Aquí encontraríamos la principal diferencia con la responsabilidad social corporativa, que en su definición no tienen como propósito directo incrementar los beneficios económicos, es decir, son independientes del objeto de la empresa, mientras que la creación de valor compartido se debe considerar como parte integral de su estrategia de rentabilidad y competitividad.

A los efectos del presente trabajo, pues, se utiliza la expresión “creación de valor compartido” atendiendo a esta teoría y a la potente carga semántica que representa. Sin menoscabo de la relevancia del concepto de responsabilidad social corporativa, la “creación de valor compartido”, potencia la gestión integrada de las tres dimensiones de la sostenibilidad y vincula ésta directamente con el *core business* de la empresa.

Adicionalmente, si las empresas “ciudadanas” en un mundo global interiorizan el valor a largo plazo de las estrategias focalizadas en la sostenibilidad y son conscientes de que su propia rentabilidad depende del valor que generen a la sociedad y de la relación que establezca con sus grupos de interés, necesariamente el modelo de comunicación con ellos ha de verse afectado, en un mundo donde la información está al alcance de cualquiera.

Frente a modelos de comunicación masiva, donde las empresas emitían mensajes unidireccionales y verticales y su promesa de valor se definía por lo que ellas decían de sí mismas, el nuevo contexto destaca el poder de “el hacer” frente al “parecer” y los grupos de interés se convierten en los portavoces primarios de las actuaciones de las compañías. Se suma así a la sostenibilidad, la transparencia y la reputación, para generar valor a largo plazo, en lo que se ha venido a denominar la “economía de los intangibles y la reputación” (Alloza, Carreras, Carreras, 2013)<sup>48</sup>. La gestión de activos y recursos vinculados a la comunicación y a su capacidad de generar buena reputación para la empresa pasan a primer nivel porque se persigue crear una diferenciación duradera, que acapara un gran porcentaje del valor total como compañía. La premisa es que solo las empresas con una identidad corporativa bien definida y alineada con sus actuaciones pueden construir marcas fuertes y reputaciones sólidas y establecer relaciones fuertes y duraderas con sus *stakeholders*.

Para completar así el marco conceptual de referencia, es necesario incorporar la relevancia de las teorías actuales de la reputación y de las que dibujan un nuevo escenario de relaciones comunicativas con los públicos. Aunque en el capítulo segundo se incorporan diferentes perspectivas, a nivel teórico se ha querido priorizar dos líneas de trabajo con las que la autora de esta tesis ha trabajado intensamente en el ámbito empresarial y que están definiendo el escenario nacional e internacional del estudio y la práctica de la nueva comunicación corporativa. Por un lado nos referimos a la teoría y el modelo de gestión propuesto por el Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, Justo Villafañe, y por otro al Nuevo Modelo de Comunicación de la Arthur W. Page Society, cuya difusión en España está siendo abanderada por el Corporate Excellence.

Son muchos los autores que desde el ámbito académico han planteado la importancia de la reputación para la empresa (Weigelt y Camerer, 1988; Fombrum y Shanley, 1990; Hall, 1992; Brown y Perry, 1994; Roberts y Dowling, 2002; Rindova y Fombrun, 1999; Flanagan, 2011) y su introducción en el *management*, en un nuevo contexto que establece una nueva relación entre resultados y responsabilidad, es uno de los hitos más importantes en las últimas décadas.

---

<sup>48</sup> Alloza, A, Carreras, E., Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Editorial Lid.

En torno al cambio de siglo las grandes organizaciones iniciaron una evolución hacia, como ha denominado el Catedrático Justo Villafañe (2004), “una nueva racionalidad empresarial”<sup>49</sup>, basada en la sostenibilidad y la ética y que plantea un mayor equilibrio entre la lógica central de la empresa – el rendimiento para el accionista y la competitividad de su oferta comercial- y sus lógicas marginales, que conciernen al resto de *stakeholders*. Así pues, la reputación se presenta como la expresión máxima del valor intangible de una empresa y es fruto de los buenos resultados económicos y de un comportamiento responsable. Es una fuente de valor en la medida en que está asociada a la respuesta que la empresa ofrece a las demandas, no solo de los clientes, sino también de otros públicos con los que mantiene algún compromiso e interés compartido.

La reputación tiene su origen en la realidad de la empresa, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial y en la alineación de su cultura corporativa. No es fruto de una tarea comunicativa coyuntural, sino que ha de tener un carácter estructural y permanente y basarse en un buen comportamiento real. La reputación corporativa, por tanto, es “*la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural antes sus stakeholders estratégicos*”.

Según el autor, para que se produzca se requieren tres condiciones. En primer lugar una sólida dimensión axiológica, expresada a través de un número finito de valores corporativos y por un compromiso formal de su cumplimiento a través de normativas y autorregulación. La segunda condición es demostrar un comportamiento corporativo comprometido con los *stakeholders*, que supere el estándar del sector y cuyo cumplimiento sea incondicional. Por último, que exista proactividad en la gestión reputacional, estableciendo políticas, objetivos y eliminando los riesgos existentes.

---

<sup>49</sup> Villafañe, J. (2004) *La Buena Reputación. Claves del Valor Intangible de las Empresas*. Ediciones Pirámide.

De este modo “*una buena empresa es una empresa reputada*”<sup>50</sup> y el nuevo liderazgo ya no está asociado al tamaño de la compañía o a la participación relativa en el mercado sino al reconocimiento de los grupos de interés, ya sean clientes, empleados o ciudadanos en general. Las relaciones empresa-sociedad se establecen en función del roles que se adopten, y están fuertemente condicionadas por los factores económicos, políticos, sociales y legales. Para que la relación evolucione desde una relación básica, centrada puramente en los aspectos económicos, la “*buena empresa*” requiere mostrar su compromiso empresarial, transparencia y confianza.

En esta tarea la marca se presenta como otro activo intangible vinculado a la reputación, y que también ha experimentado una importante evolución en su enfoque derivado del nuevo contexto empresarial. La marca se ha convertido en el “*vehículo de las empresas para hacer llegar a sus grupos de interés su identidad- sus formas de hacer y de pensar- a través de un conjunto de compromisos que pueden adquirir el rango de promesa corporativa. Cuando una marca cumple lo que promete gana en reputación y se revaloriza*”.

Aunque como señala Villafañe (2012), desde el ámbito académico y profesional ya se había enfatizado su importancia al considerarla un activo estratégico capaz de generar valor (Aaker, 1996,2004; Aaker, Joachimsthaler, 2000; Davis, 2002; Olins, 2008), el enfoque reputacional de la marca es reciente y enfatiza la asociación al cumplimiento de una promesa que es vital para satisfacer las expectativas de los grupos de interés ( Foley y Kendrick, 2006; Ulrich y Samllwood, 2007; Till y Heckler, 2009; Neumeier, 2009).

Y si la buena empresa, la empresa reputada, es aquella que cumple su promesa de marca ante estos grupos, manifestándola en su comportamiento y cultura de empresa, es necesario introducir otro concepto comunicacionalmente relevante en el nuevo contexto empresarial : el posicionamiento reputacional, “ *la idea que mejor sintetiza la meta aspiracional de una compañía con relación a sus stakeholders y aquello por lo que espera ser reconocida*”, y que ha de ser declinable, diferenciadora y extensible. “*El posicionamiento es un desiderátum, la promesa de marca es un compromiso fehaciente*”.

---

<sup>50</sup> Villafañe, J. (2012). *La buena empresa. Propuesta para una Teoría de la Reputación Corporativa*. Pearson.

Por tanto, desde el ámbito de la comunicación consideraremos la definición de Villafañe para la reputación de una marca como *“la identificación racional y emocional de una persona con una marca cuando reconoce en esta valores funcionales, sociales y emocionales que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella”*.

Tanto si nos referimos a la corporación, como a la marca, es relevante que estas definiciones apuntan de forma insistente a un cambio de escenario donde la empresa tiene que demostrar sus compromisos y relacionarse de forma diferente con su entorno. En la medida en que, como se ha planteado al comenzar a definir el marco teórico, el desarrollo sostenible lleva implícito un compromiso con el presente y con el futuro de su entorno, nos encontramos que la gestión reputacional se convierte en una función de primer nivel para las empresas, que ha de partir de la definición de la visión estratégica (la meta que orienta la estrategia empresarial), los valores sobre los que asentar el compromiso y la jerarquización de los *stakeholders* y la definición de objetivos para cada uno de ellos. De la misma forma, y como se corrobora en el capítulo cuatro del presente trabajo, cuanto más se vincula el desarrollo sostenible a la estrategia de negocio, más cercanía y coherencia existe entre la definición de la visión, la promesa de la marca y el posicionamiento adoptado.

Muy lejos de planteamientos cosméticos de comunicación o aproximaciones filantrópicas a la responsabilidad social, las empresas que hoy quieren lograr éxito a largo plazo deben tener claro y definir la razón de su existencia, lo que significan para su entorno y por qué son importantes. Su propósito debe ser perdurable, estar en el centro de su negocio principal y evidenciarse en cómo se organiza y trabaja y en los productos y servicios que presta. La estrategia de marca debe conectar las creencias de la gente de dentro de la empresa con los valores fundamentales de las personas a las que sirve o con las que se relaciona ¿Por qué existen, más allá de hacer dinero para los accionistas? ¿Por qué la gente debería elegir las? ¿Por qué hay que levantarse cada mañana y trabajar para ellas? ¿Pasaría algo si desaparecieran? En condiciones sociales y ambientales complejas, y con mayor escrutinio público derivado de la crisis financiera, intentar dar respuesta a estas preguntas es la nueva tarea de la comunicación.

Como señala Gutiérrez-García (2014)<sup>51</sup>, a pesar de que la comunicación de las organizaciones tiene su esencia en el establecimiento y continuidad de relaciones con los públicos, y de que en los últimos años se ha puesto énfasis en la importancia de su gestión para lograr confianza y legitimidad social en un entorno *multi-stakeholder*, este ámbito de estudio no deja de ser novedoso. Sin duda la gestión de las relaciones requiere de una dirección estratégica de la comunicación, en la que se ha focalizado parte de la literatura (Mora, 2009; Pérez, 2008; Cornelissen, 2008), así como en los efectos de esta gestión para dinamizar los intangibles (Carreras, Alloza y Carreras, 2013; Klewes y Wreschniok, 2009).

Sin embargo, en el contexto que se viene describiendo, la importancia actual para la comunicación reside en el paradigma relacional (Ledigham y Bruning, 2000) y esto ha comenzado a adquirir protagonismo a principios del siglo XXI (Ki y Shin, 2006). Pese a que, según señala también Gutiérrez-García (2014), la monografía *Managing Public Relations* (Gruning y Hunt 1984) planteó un gran avance con la teoría situacional de los públicos, que indicaba que un público lo es cuando se ve afectado por la organización, es posteriormente cuando se ha intentado avanzar en la medida de la eficacia de esas relaciones, más allá de la contribución económica (Gruning, Gruning y Dozier, 2002; Toht, 2006.), y en la propia clarificación del concepto (Brom, Casey y Richtey, 2000) que supone la necesidad de que haya intercambio para que pueda hablarse de relación y activación de expectativas.

La comunicación corporativa, también se ve influenciada desde el ámbito de la gestión empresarial por la teoría de los *stakeholders* que se ha presentado con anterioridad (Freeman, 2010), exigiendo a sus gestores un importante proceso de identificación, diagnóstico y análisis de los grupos y sus complejas relaciones que, a su vez, implica un cambio de mentalidad para enfrentarse a un nuevo modelo comunicacional que necesariamente ha de estar muy cercano a la alta dirección de las compañías y que impacta transversalmente en toda la organización y en su ámbito específico de relaciones.

---

<sup>51</sup> Gutiérrez-García, E. (2014). *Las relaciones comunicativas y su gestión en entornos multi-stakeholder: un viaje por las tradiciones académicas*. En, Villafaña, J. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. (pp. 215-233). Gedisa Editorial.

En ese sentido el modelo propuesto por la Arthur W. Page Society, *Building Belief*<sup>52</sup>, se plantea como el último eslabón para el marco teórico de este trabajo y tiene mucho que ver con los grandes cambios experimentados en el modo de hacer de las compañías.

Impulsado en España por Corporate Excellence<sup>53</sup> y el Comité Científico del Foro de Investigación en Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid, liderado por el Catedrático Juan Benavides, este modelo plantea que, sobre la base de la actual fragmentación de las audiencias, la paridad de productos y servicios y la falta de confianza en las empresas y las instituciones, es necesario que la comunicación parta de la creación de una identidad fuerte, que sea relevante para los grupos de interés y que permita generar la identificación (“creencias compartidas”) que posibilite que los grupos de interés clave de una organización decidan, de forma voluntaria, compartir las creencias de dicha organización, pasar a la acción y recomendar activamente los productos, los servicios y la propia organización a todas las personas con las que tienen relación. La comunicación, por tanto, parte así de los propios *stakeholders* que se transforman en los principales embajadores de la organización a través de su recomendación.

El modelo subraya el papel del nuevo *Chief Reputation Officer* como máximo responsable de comunicación, y sus dos responsabilidades fundamentales: definir y fortalecer la identidad corporativa de la empresa, y en consecuencia monitorizar si la empresa se comporta realmente como establece dicha identidad; y aumentar la capacidad de influencia en un entorno donde el poder de persuasión reside en la recomendación de los diferentes *stakeholders*. Su rol adquiere un carácter múltiple: de integrador; de diseño de sistemas; de

---

<sup>52</sup> Arthur W. Page Society (2015). *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*. Desde <http://www.awpagesociety.com/insights/building-belief/> (última vez consultado: 28-08-2015).

<sup>53</sup> *Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership* es un laboratorio de ideas sin ánimo de lucro creado para impulsar la profesionalización y gestión de los intangibles clave, como son la reputación, la marca, la comunicación, las métricas de intangibles y los asuntos públicos. <http://www.corporateexcellence.org/>.

Desde el 2013 *Corporate Excellence* está trabajando en la generación de nuevos contenidos y en la aplicación práctica de este modelo con el Comité Científico del Foro de Investigación en Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid.

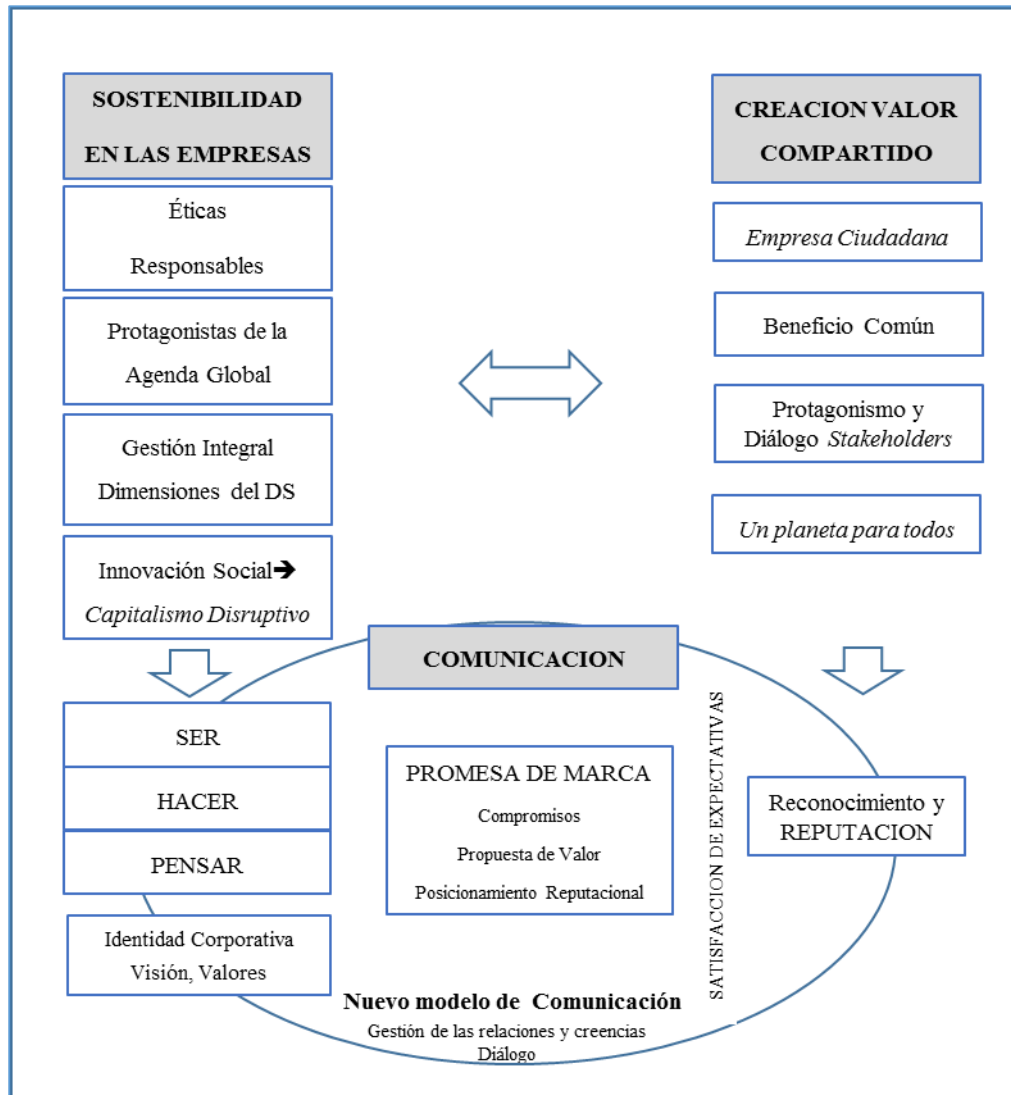
experto en análisis de datos; de editor y desarrollador de contenidos; y de experto en ciencias de la conducta.

Lejos de la antigua unidireccionalidad de los mensajes, esta nueva forma de comunicarse nada tiene que ver con la distribución de la información o con la notoriedad, sino que trata de actuar sobre las creencias de las personas, haciendo que el desempeño y el comportamiento de las empresas adquieran un significado real para ellos que provoque sus recomendaciones a otros sujetos. No se trata de una evolución de antiguos modelos, sino de una ruptura radical producida en gran parte por la revolución digital que exige mayor autenticidad en las relaciones entre los públicos y la empresa.

Esta nueva forma de abordar la comunicación implica cambios en la propia función porque requiere el conocimiento y la integración de las realidades de la empresa, para poder reafirmar y fortalecer su identidad corporativa a largo plazo entre los diferentes grupos de interés. Requiere también gestionar de forma coherente “hacia fuera” y también “hacia dentro” de la empresa, porque los públicos internos se convierten en los primeros y principales valedores de los comportamientos y creencias.

Es un nuevo modelo para un nuevo contexto donde la empresa no solo es responsable de la veracidad de sus mensajes, sino de la totalidad de su conducta. Ya no se trata de construir una imagen más o menos atractiva sobre la que descansen mensajes publicitarios externos que inciten a la acción. La tarea, en el marco que se ha configurado en este apartado y que se resume en la siguiente figura, es mucho más compleja y relevante porque la promesa de marca ha de estar sólidamente asentada en lo que la empresa es, hace y piensa. Solo si se satisfacen realmente las expectativas de sus grupos de interés, cumpliendo los compromisos y con un nuevo modelo de relación, se obtendrá el reconocimiento y la reputación que permite la continuidad del negocio a largo plazo en base a la creación auténtica de valor compartido.

FIGURA 2. MARCO CONCEPTUAL: SOSTENIBILIDAD, COMUNICACIÓN Y VALOR COMPARTIDO



Fuente: elaboración propia.

## 0.5. HIPÓTESIS DE TRABAJO

### **Hipótesis General**

- Las grandes empresas españolas están incorporado la sostenibilidad a sus estrategias de negocio, pero la diversidad de niveles de implementación, la complejidad del concepto y el desafío de traducir en hechos reales esa estrategia, dificultan la consideración de la comunicación como elemento impulsor de la generación de valor compartido.

### **Hipótesis Secundarias**

- En un contexto de descreimiento empresarial, donde se reclama mayor transparencia y la eliminación de la corrupción, el discurso sobre la sostenibilidad ha de mutar de interesado a interesante, abandonado el mensaje de “devolución a la sociedad” implícito en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para contribuir a la interacción correcta entre el crecimiento económico, la naturaleza y la sociedad.
- Superando la comunicación “de” la sostenibilidad, la comunicación “para” la sostenibilidad debe encontrar estrategias, más allá de las herramientas de reporte, que aúnen la capacidad de crear, compartir y conservar, con los beneficios de la economía en la era digital.

## 0.6. METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos fijados y alcanzar la hipótesis de trabajo, la recogida de información se planteó a través de tres etapas sucesivas que se encuadran dentro de la investigación cualitativa<sup>54</sup> por la naturaleza de los datos obtenidos:

1. Investigación documental.
2. Entrevistas en profundidad.
3. Análisis específico de los objetos de investigación.

A continuación se detallan cada una de estas tres etapas:

### 0.6.1. Investigación Documental

En primer lugar se realizó la necesaria consulta bibliográfica para localizar la información ya publicada sobre el tema de estudio, establecer el marco teórico de referencia y realizar un análisis histórico del concepto “sostenibilidad” o “desarrollo sostenible” y sus ámbitos de aplicación.

La búsqueda de documentación estuvo condicionada por la amplitud del término, su gran difusión y utilización en los últimos años, las asociaciones al concepto de responsabilidad social corporativa y la fuerte vinculación de organismos e instituciones públicas, consultoras, asociaciones y diversos agentes de la sociedad civil, a nivel mundial. Esta situación hace

---

<sup>54</sup> Según recogen McMillan, J.H. y Schumacher, S. (2005) *Investigación educativa* (pp.37-86). Pearson Addison Wesley. “*las técnicas cualitativas proporcionan una descripción narrativa detallada, un análisis y una interpretación de los fenómenos a estudiar, normalmente desde los escenarios naturales en los que ocurren*”. Una vez recogidos, los datos son analizados inductivamente para generar descubrimientos.

Estos autores diferencian, además entre investigación interactiva o no interactiva. La primera consiste en un estudio en profundidad mediante el empleo de técnicas cara a cara para recoger los datos. La segunda, la investigación no interactiva, conocida también como investigación analítica, estudia conceptos y sucesos históricos a través de un análisis de documentos. Por tanto, atendiendo a la clasificación de estos autores, en el presente estudio se han empleado técnicas de investigación cualitativa interactivas (entrevistas en profundidad) y no interactivas (análisis de documentos).

que gran parte de la información obtenida proceda del entorno web, ya que las principales *networkings*, o redes de trabajo sobre la materia, se han dinamizando en el medio Internet.

En cualquier caso, la bibliografía y webgrafía consultada, de ámbito nacional e internacional, se puede clasificarse en base a su contenido en:

- Documentación referida a la historia y evolución del término.
- Informes de organismos e instituciones públicas.
- Informes y paneles de consultoras privadas, de enfoque empresarial.
- Documentación de agentes y asociaciones de la sociedad civil, con enfoque activista y de debate.
- Publicaciones especializadas, vinculadas a la sostenibilidad, a sus desafíos y a la comunicación de los mismos.

#### **0.6.2. Entrevistas en Profundidad**

Una vez obtenida la necesaria información para establecer el marco teórico del concepto “desarrollo sostenible” y su aplicación en el ámbito empresarial, se consideró necesario la realización de entrevistas en profundidad a informantes clave con un triple objetivo:

- Contrastar la utilización del término en la estrategia de las compañías españolas y la evolución del mismo.
- Analizar la percepción de las comunicaciones sobre desarrollo sostenible emitidas por dichas compañías, más allá de los reportes efectuados en las memorias.
- Delimitar el ámbito de contenidos vinculados a la sostenibilidad, por temática y relevancia, para posteriormente identificarlos y valorarlos.

La mayoría de los autores definen la entrevista en profundidad como un proceso de interacción dinámica en el que intervienen dos o más personas y en el que se distinguen dos

figuras asimétricas, entrevistador-entrevistado<sup>55</sup>, buscando la primera obtener información de la segunda, sobre sus conocimientos, experiencia u opiniones.

Aunque las entrevistas pueden clasificarse en directivas (cuando el entrevistador trata de obtener una información determinada y dirige el proceso de principio a fin) y no directivas (cuando es el entrevistado quien produce la información, dirigido sutilmente por el entrevistador), en la presente investigación se utilizó la entrevista semi-directiva o semi-estructurada por temas, como modelo mixto de ambas.

Las preguntas se realizaron con respuestas abiertas, eligiendo previamente los temas generales y conduciendo la conversación<sup>56</sup> con la secuencia fijada, a lo largo de sesenta minutos de duración media. Las entrevistas fueron íntegramente grabadas para su posterior análisis, con el consentimiento de los entrevistados.

La selección de las personas a entrevistar se realizó en base a su conocimiento directo del tema de la investigación, buscando intencionadamente la combinación del ámbito empresarial y la sociedad civil para obtener una perspectiva multidimensional.

De este modo se han realizado un total de 25 entrevistas, 13 de las cuales se han realizado a perfiles de ámbito empresarial (empresas, consultoras y asociaciones) y 12 a representantes de la sociedad civil (organizaciones no gubernamentales, ámbito académico, periodistas y representantes de organismos internacionales).

Para la elección individual de cada experto se tuvieron en cuenta, además de la experiencia y trayectoria profesional, el puesto ejercido en la actualidad y la presencia de opiniones y valoraciones propias en publicaciones y reportajes sobre el tema de estudio.

En la siguiente tabla se resumen las entrevistas realizadas, agrupadas por los ámbitos mencionados, y a continuación se detalla la información profesional de cada uno de los entrevistados:

---

<sup>55</sup> Rodríguez Sutil, C. *La entrevista psicológica*. En Manuel Delgado, J. y Gutiérrez, J. (1995) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 241-25). Síntesis Psicología.

<sup>56</sup> A lo largo de las mismas se utilizaron diversos recursos de complicidad, sorpresa, síntesis, repetición o interpretación respecto a las opiniones vertidas por el entrevistado.

TABLA 1.RESUMEN ENTREVISTAS REALIZADAS

EMPRESA/ ENTIDAD	NOMBRE	CARGO
BBVA	Antoni Ballabriga	Global Head of Responsible Business
Gas Natural Fenosa	Gemma Giner	Subdirectora de Relaciones Institucionales, Asuntos Públicos y Gestión de Medios
Iberdrola	José Carlos Martínez	Corporate Reputation Manager
Imposibleteller	Goyo Panadero	Founding Chairman en Dreamtellers Foundation
Ilunión	Fernando Riaño	Director Corporativo de RSC, Comunicación y Marketing
Telefónica	Alberto Andreu	Director Global de Organización y Cultura Corporativa
EY	Alberto Castilla	Executive Director. Responsable de la práctica de Gobierno Corporativo, Reputación y Sostenibilidad
KPMG	José Luis Blasco	Head of Sustainability Advisor Europa. Head of Governance, Risk and Compliance España
Forética	Germán Granda	Managing Director
Fundación Empresa y Sociedad	Francisco Abad	Fundador de aBest innovación social y de Empresa y Sociedad
Fundación Ecodes	Cristina Monge	Directora de Conversaciones
Fundación Seres	Lucila García	Subdirectora General
Organización Internacional del Trabajo	Joaquín Nieto	Director de Oficina OIT para España. Presidente y co-fundador de Sustinlabour
Univ. Pontificia de Comillas	Pedro Linares	Profesor Comillas-ICAI, Director Economics for Energy y de la Catedra BP de Sostenibilidad
Diario Responsable	Jordi Jaumà	Journalist and Corporate Social Responsibility consultant
Observatorio RSC	Orencio Vázquez	Director Observatorio RSC, Profesor UNED
Fundación Renovables	Sergio de Otto	Director de SdeO Comunicación y Patrono de la Fundación Renovables
Aldeas Infantiles	María Jesús Rodríguez	Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales
Cruz Roja	Jaime Gregori	Director de Captación de Fondos, Colaboración con Empresas y RS
Greenpeace	José Luis García Ortega	Responsable de Investigación e Incidencia
Intermón Oxfarm	Lucila Rodríguez-Alarcón	Directora de Comunicación
Manos Unidas	Mª Eugenia Díaz	Responsable de Comunicación
Medicos del Mundo	Pilar Ramírez	Directora Adjunta de Comunicación e Incidencia Política
Unicef	Raquel Fernández	Jefa de Comunicaciones en UNICEF Venezuela. Anterior Directora de Comunicación UNICEF España
Pilar Gómez-Acebo	Pilar Gómez-Acebo	Consejera, Asesora, Coaching y Estrategia para la Alta Dirección. Conferenciante y Escritora.

Fuente: elaboración propia.

### **ANTONI BILLABRIGA**

Global Head of Responsible Business en **BBVA** desde Junio del 2015 y Secretario del Comité de Negocio Responsable. Anteriormente ocupaba la Dirección Global de Responsabilidad y Reputación Corporativa del mismo banco. Preside Momentum Social Investment, un vehículo de inversión de BBVA para financiar el crecimiento de emprendimientos sociales y DIRSE, la Asociación de directivos y profesionales de RSE. Fue presidente y fundador del SpainSIF, Foro Español de Inversión Socialmente Responsable. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y MBA por ESADE. Es colaborador académico en ESADE Business & Law School.

### **GEMMA GINER**

Subdirectora de Relaciones Institucionales, Asuntos Públicos y Gestión de Medios en **Gas Natural Fenosa**. Anteriormente Jefe de Marketing y Responsabilidad Corporativos en Unión Fenosa. Licenciada en Ciencias Políticas y Sociología y Licenciada en Ciencias de la Información. Amplia experiencia en multinacionales energéticas y gran consumo. Actualmente ocupa la vicepresidencia de Forética

### **JOSÉ CARLOS MARTÍNEZ**

Corpore Reputation Manager en **Iberdrola**. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y Master en Dirección Financiera y Control. Comenzó su carrera en una prestigiosa firma de Auditoría y tras pasar por la Asociación Nacional de Entidades Financieras (ASNEF) se incorporó al Grupo Iberdrola donde ha desempeñado diferentes puestos de responsabilidad. Dirige el Comité de Comunicación del Club de Excelencia en Sostenibilidad. También fue responsable de investigación del Foro de Reputación Corporativa. Colabora habitualmente en revistas especializadas en investigación y reputación.

### **GOYO PANADERO**

Amplia trayectoria en grandes multinacionales, liderando los departamentos de Comunicación y Reputación Corporativa en Deloitte, Ferrovial y **BBVA**. Después de varios años de experiencia en medios españoles, en 1993 se unió a Caja Madrid como director de Comunicaciones Externas y en el 2000 a Deloitte como Director de Marketing y Comunicación, donde asumió también responsabilidades sobre Portugal y el ámbito de Comunicación Global Corporativa y Reputación. En el 2006 paso a formar parte del Comité de Dirección de Ferrovial, como responsable de Comunicación y Responsabilidad Corporativa, y en el 2009 al de BBVA, como responsable de Comunicación Global y Marca. En el 2013, y aunque continúa vinculado como asesor a la entidad bancaria, creó la **Fundación Dreamtellers** con el objetivo de ayudar a los que sueñan en mejorar la vida de su comunidad a contar su proyecto. En esta línea, ha creado **Impossible Tellers**, una firma consultora especializada en proyectos de comunicación y estrategia de marca, transmedia storytelling y gestión del cambio. Miembro de la junta directiva de Trustess for AMREF (Flying Doctors). Posee la certificación internacional de coaching, Co-Active Coach Training Program.

**FERNANDO RIAÑO**

Director Corporativo de RSC, Comunicación y Marketing de **ILUNION/Fundación ONCE**. Es Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra. Ha desarrollado parte de su carrera en el mundo de la asesoría jurídica, consultoría, formación y sector financiero. Cuenta con experiencia en la pequeña, mediana y gran empresa; especialmente en el ámbito internacional. En enero de 2006 se incorporó a Barclays Western Europe, ocupando diferentes posiciones y responsabilidades. Es colaborador habitual, y docente, en diferentes publicaciones especializadas, universidades y escuelas de negocios. Autor de numerosos artículos sobre responsabilidad corporativa, gobierno corporativo, ética y gestión empresarial. MBA por ICADE, y Worldwide Associate en Business Disability Forum. Presidente de la Junta directiva de Forética. Presidente de Servimedia.

**ALBERTO ANDREU**

Director de Organización y Cultura corporativa de **Telefónica**. Durante más de una década ha sido responsable de Reputación y Responsabilidad Corporativa en la misma compañía. En su trayectoria profesional ha trabajado en CEPSA, Banesto, Banco Santander y Telefónica. También como profesor IE Business School y, ahora, en la Universidad de Navarra como Associate Professor at School of Economics & Business Administration. Licenciado en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE) y MBA en el Instituto de Empresa en donde es profesor asociado de Comportamiento Organizativo y Comunicación. Investigador, columnista, conferenciante y miembro de diferentes comisiones de expertos: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Global Compact de las Naciones Unidas, Cátedra de Ética Javier Benjumea de ICADE, Foro Español de Marcas Renombradas (FEMR), Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y miembro del Stakeholders Council de Global Reporting Initiative.

**ALBERTO CASTILLA**

Executive Director Responsable de la práctica de Gobierno Corporativo, Reputación y Sostenibilidad en España de **EY**. Cuenta con más de 15 años de experiencia profesional en el ámbito de la reputación, el posicionamiento, la sostenibilidad y la RSC. Ha trabajado para empresas líderes nacionales y multinacionales en los ámbitos de estrategia, operaciones y reporting. Con anterioridad fue Director en PWC en Corporate Strategic, Governance and Reputation, Director de de Comunicación y de Proyectos en la Fundación Entorno-BSCD Spain y la Fundación Empresa y Sociedad. Además ha sido Director de Comunicación y RSC del Grupo Progreso, entre otras responsabilidades.

### **JOSÉ LUIS BLASCO**

Head of Sustainability Advisor Europa, Head of Governance, Risk and Compliance en **KPMG** España. Asesor experto de diferentes entidades internacionales como la Comisión Europea, el Parlamento Europeo, World Business Council for Sustainable Development, Naciones Unidas o Global Reporting Initiative. Miembro del Instituto de Consejeros y Administradores de España, del Instituto Español de Analistas Financieros y de la comisión de inversión socialmente responsable de EFFAS European Federation of Financial Analysts. Ha sido director de la Fundación Entorno, Auditor Interno del Grupo NatWest y Director Nacional de Cruz Roja Juventud.

### **GERMÁN GRANDA**

Director General de **Forética**. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y en Ciencias Políticas y Sociología. Máster en Estrategia Empresarial y Desarrollo Sostenible (Universidad de Bradford) y programas ejecutivos en el MIT (MIT Sloan Executive Certificate in Strategy & Innovation) y el IESE. Es vocal del Consejo Estatal de RSE del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de España y miembro de la Junta Directiva de EBEN España. Su experiencia profesional ha estado vinculada a organizaciones internacionales. Ha trabajado tanto en la Comisión Europea como en las Naciones Unidas. Previamente a incorporarse a Forética fue asistente del Environmental Manager de la empresa Hallmark, en Bradford (Inglaterra). Pertenece a los grupos de normalización de AENOR “Instrumentos financieros éticos” y “Sistemas de Gestión ética de las organizaciones. Requisitos para el ejercicio de la Responsabilidad Ética y Social”. Miembro de la Comisión de RSC de AECA (Asociación Española de Contabilidad y Auditoría). Investigador de la Universidad de Oxford en el proyecto “Standards in Public Life in Spain”.

### **FRANCISCO ABAD**

Socio Director de **aBest Innovación Social**, empresa especializada en servicios para la alta dirección sobre megatendencias sociales, envejecimiento activo, sistemas de gobierno, externalización y alianzas. Es uno de los fundadores de la **Fundación Empresa y Sociedad** en 1995, que dirigió hasta 2009. En esos 14 años diseñó las líneas estratégicas de la acción social de empresas españolas que representan más del 20% del PIB y coordinó sus más de 25 libros e informes. Ha publicado más de 400 artículos, principalmente para el diario Expansión. Es el promotor y miembro de su Grupo de Reflexión y Propuestas. Es profesor de la asignatura Responsabilidad Social y Estrategia de Negocio del Master en Responsabilidad Social Empresarial de la Universidad Pontificia de Salamanca, vocal del Consejo Asesor de la Fundación Esplai y colaborador de diversas organizaciones sociales. Ha sido miembro del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas. Es autor de los libros “Empresa y envejecimiento activo”, “Gestionar sin dinero” y coautor de “Dentro de 15 años, ¿escenarios improbables?”. Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la ETSICCP de Madrid en 1983, trabajó en Arthur Andersen y en A.B.Asesores antes de lanzar su propia empresa. Conferenciante, docente y colaborador habitual de organizaciones sociales y medios de comunicación.

### **LUCILA GARCÍA**

Subdirectora General en **Fundación Seres, Sociedad y Empresa Responsable**. Con más de 100 empresas asociadas, el gran reto de la Fundación es cambiar la forma de hacer empresa y que España sea ejemplo y referencia de este tema, convirtiéndose las empresas en agentes de cambio al resolver problemas sociales a la vez que generan valor. Licenciada en ADE en la Universidad Complutense de Madrid. Executive MBA por IESE Business School. Programa “Creating Shared Value” por Harvard Business School. Con anterioridad Lucila fue Development Manager en la misma fundación y directiva en Bankinter, donde trabajó durante más de una década.

### **CRISTINA MONGE**

Politóloga. **Directora del área de Conversaciones de ECODES (Fundación Ecología y Desarrollo)**. Ejerció las funciones de Gerente de la Fundación Nueva Cultura del Agua entre 2003 y 2007, Directora del Programa de Educación de Personas Adultas de CODEF – Adunare durante el 2002 y Coordinadora de Proyectos en la Federación de Asociaciones de Barrios de Zaragoza entre los años 2000 y 2001. Miembro de COAGRET (Coordinadora de afectados por grandes embalses y trasvases) desde el año 2000 y portavoz de la Plataforma en Defensa del Ebro. Profesora asociada en la Universidad de Zaragoza. Colaboradora habitual en varios medios de comunicación tanto en prensa escrita como en Radio y Televisión como experta en temas de desarrollo sostenible.

### **JOAQUÍN NIETO**

Director de la **Oficina de la OIT para España** desde mayo de 2011. Secretario confederal de Medio Ambiente y Salud Laboral de Comisiones Obreras (1991-2008). Presidente y cofundador de Sustainlabour, Fundación Laboral Internacional para el Desarrollo Sostenible (2004-2008). Presidente y cofundador del ISTAS, Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (1996-2008). Vicepresidente de la Comisión Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo. Presidente de la Fundación de Prevención de Riesgos Laborales. Miembro del Consejo Asesor de Medio Ambiente, del Consejo Nacional del Clima, del Think Tank Innovación en Energía, del Club Español de la Energía (EnerClub) y del Foro Consultivo de Medio Ambiente de la Unión Europea. Presidente del Consejo Rector de la Cátedra Universidad-Empresa-Sindicatos “Trabajo, Ambiente y Salud” de la Universidad Politécnica de Madrid. Patrono fundador de la Fundación Renovables. Premio Nacional 28 de abril a la Prevención de Riesgos Laborales en 2010. Premio a la trayectoria personal en defensa de la Tierra en 2003 y Premio APIA - Asociación de Periodistas de Información Ambiental en 2002. Autor del libro *"Los Desafíos del cambio climático"*.

**PEDRO LINARES.**

Profesor Propio (Catedrático) del Departamento de Organización Industrial de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería ICAI y **cofundador y director de Economics for Energy**. Investigador del Instituto de Investigación Tecnológica (IIT) y de la **Cátedra BP de Energía y Sostenibilidad**, e Investigador Asociado en la Harvard Kennedy School y MIT CEEPR. Actualmente es Vicerrector de Investigación e Internacionalización en la Universidad Pontificia Comillas. Sus intereses en docencia e investigación se centran en la relación entre energía, economía y medio ambiente, y más específicamente, en políticas energéticas sostenibles, instrumentos económicos de política medioambiental y de promoción de energías renovables, y métodos de decisión multicriterio aplicados a la gestión de los recursos. Ha publicado diversos artículos sobre estos temas en las publicaciones académicas más prestigiosas del área. También ha participado en numerosos proyectos de investigación y consultoría para empresas e instituciones públicas y privadas en España, Europa y América Latina. Miembro de INFORMS, AEEE-IAEE, AERNA-EAERE y la International Society on MCDM.

**JORDI JAUMÀ**

Editor de **Diario Responsable.com**, la primera red social de responsabilidad social y consultor en proyectos de RSE. Forma parte del equipo redactor de Alternativa Responsable y miembro del Comité Ejecutivo de Transparencia Internacional en España. Profesor y ponente en distintos Master y seminarios especializados en Responsabilidad Social Empresarial y Gestión de ONG. Trabajó como corresponsal político de Periodista Digital en el Congreso de los Diputados y el Palacio de la Moncloa y director de la revista especializada en gestión de la Responsabilidad social de las Empresas: Ser Responsable. También dirigió “Sector3, Información y Servicios para el Tercer Sector”, los comités locales de voluntariado en la Fundación Ayuda en Acción, la ONG Mercamundi dedicada a la distribución de productos de comercio justo y realizó servicios de consultoría y asesoramiento sobre temas relacionados con Internet y Voluntariado para el Centro Español de Fundaciones.

**ORENCIO VÁZQUEZ**

Coordinador del **Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa**. Consejero del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial. También ha formado parte de la junta directiva de European Coalition For Corporate Justice con sede en Bruselas que representa a plataformas nacionales de RSC de más de 15 países y de la Red Puentes Internacional. Ha formado parte del II Forum Multistakeholder de la Comisión Europea. Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Durante el periodo 1996-2001 fue Asesor de la Dirección General de la Caja Rural de Jaén, siendo miembro del Comité de Dirección; y desde el 2003 fue responsable de las áreas de RSC, Inversiones Socialmente Responsables y Financiación Alternativa en Economistas Sin Fronteras. Ha sido profesor asociado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Carlos III de Madrid durante más de 10 años. En la actualidad es profesor del departamento de economía aplicada de la UNED. Cuenta con una amplia variedad de artículos y publicaciones relacionadas con la RSC, las inversiones socialmente responsables y la financiación alternativa.

**SERGIO DE OTTO**

Secretario del Patronato de la **Fundación Renovables** y ex-Director de Relaciones Externas de la Asociación Empresarial Eólica. Anteriormente ha desempeñado la Dirección de Comunicación de AEE entre 2006 y 2010, del Congreso Nacional de Medio Ambiente (2006) y de la Asociación de Productores de Energías Renovables (APPA) desde 1999 hasta 2004. Como director de **SdeO Comunicación**, empresa especializada en el sector de las energías renovables, ha realizado varios informes del sector para diversas empresas así como los planes de comunicación para el Plan de Energías Renovables 2005-2010 y el Plan de Acción 2005-2007 de la Estrategia de Ahorro y Eficiencia Energética, por encargo del IDAE. Colabora intensamente con diversas publicaciones con columnas, artículos e informes sobre el sector de las energías renovables y el medio ambiente. Sergio de Otto ha ejercido antes como periodista durante casi 20 años en diversos medios de comunicación y durante cinco años fue corresponsal en París. Fue Jefe de Prensa del Presidente del Congreso de los Diputados y Director General de Ediciones Temas de Hoy, editorial del Grupo Planeta, especializada en temas de actualidad.

**MARÍA JESÚS RODRÍGUEZ**

Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales en **Aldeas Infantiles SOS de España**. Responsable de definir la estrategia de comunicación externa, la comunicación online y las redes sociales, el gabinete de prensa interno, la gestión de crisis de comunicación, la organización de eventos, la portavocía ante los medios y la estrategia de relaciones institucionales. También ha sido Responsable de Contenidos Digitales para la Federación Española del Síndrome de Down y Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de la Fundación Gaudium, Directora de Comunicación y Marketing en la Fundación Desarrollo Sostenido (Fundeso), Directora de Comunicación de las Misiones Salesianas, así como asesora de comunicación en diversas organizaciones del tercer sector. Trabajó en Inforpress y fue Responsable de Voluntarios y Sensibilización en Solidarios para el Desarrollo.

**JAIME GREGORI**

Director de Captación de Fondos, Colaboraciones con Empresas y RS en **Cruz Roja Española**. Es también un reconocido experto en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa y forma parte de diferentes consejos y organismos como el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, el Comité de expertos en RSC del Ministerio de Trabajo, el Consejo Social de Inditex o el grupo de dialogo con la sociedad de Meliá. Es vocal del Comité ejecutivo de la Asociación Española del Pacto Mundial y Secretario General de la Asociación Española de Fundraising. Diplomado en Ciencias Empresariales, posee formación específica en Gestión Pública, Dirección y Gestión de Organizaciones No Gubernamentales, Captación de Fondos y Responsabilidad Social Corporativa.

**JOSÉ LUIS GARCÍA ORTEGA.**

Responsable de Investigación e Incidencia en **Greenpeace**. Responsable de la puesta en marcha de los Proyectos Greenpeace Solar, Red de Escuelas Solares, Elegir Energía Limpia y Revolución Energética, así como de la publicación de los estudios Renovables 2050, Renovables 100% y Energía 3.0. Miembro de la delegación de Greenpeace en conferencias de las partes del Convenio Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (Kioto, 1997; Marrakech, 2001). Miembro del Consejo Consultivo de Electricidad de la Comisión Nacional de Energía, así como del Consejo Nacional del Clima y de su Comisión Permanente. Patrono fundador de la Fundación Renovables. Ha sido responsable de la Campaña de Cambio Climático y Energía y de Proyectos de Energía Limpia.

**LUCILA RODRIGUEZ- ALARCÓN.**

Directora de Comunicación y miembro del Consejo de Dirección de **Intermon-Oxfarm**, al realizar la entrevista. Desde Julio del 2015 Directora de Comunicación del Ayuntamiento de Madrid. Con anterioridad fue asesora de comunicación para el comité de dirección de Ayuda en Acción, trabajo en Weber Shandwick como directora de cuentas de Asuntos Públicos y dirigió su propia consultora en sostenibilidad, UniversoVivo. Ingeniera agrónoma, se formó en comunicación política en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense. Comenzó su carrera profesional en 1998 en Bruselas, donde trabajó en la Dirección General de Agricultura durante un breve periodo de tiempo. Posteriormente, desembarcó en el mundo de la consultoría en asuntos europeos y ocupó el puesto de socia directora en la consultora CLAN Public Affaire, ahora ESL.

**MARÍA EUGENIA DÍAZ**

Responsable en el departamento de comunicación de **Manos Unidas** durante más de 15 años. Desde Enero del 2013 es voluntaria en el equipo de empresas de la misma organización. Con anterioridad fue Responsable del área de comunicación de Ayuda en Acción y del departamento de medios de la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD); Periodista en COPE (fundadora de COPE Valladolid y Premio Ondas por El Espejo), Cadena Ser, Radio Cadena Española y Radio 80.

**PILAR RAMÍREZ.**

Directora Adjunta de Comunicación e Incidencia Política de **Médicos del Mundo**. Fue responsable de prensa de Acción contra el Hambre. Ha trabajado para la Oficina de Ayuda Humanitaria (OAH) de la AECID, la Fundación Garum de José Ignacio Goirigolzarri o la Sociedad de las Indias Electrónicas, entre otros. También ha sido Corresponsal en Senegal para AC Digital y responsable de campañas de prensa de la agencia de publicidad Shackleton y editora de publicaciones de Conde Nast. Periodista y consultora experta en estrategias de comunicación. Ha trabajado en los departamentos de comunicación de numerosas empresas privadas y de organismos públicos, simultaneado con colaboraciones escritas en periódicos, revistas y agencias de prensa. Experiencia tanto en gabinetes de comunicación (SGAE, CIEMAT, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, CSIC,...) y en medios (Agencia EFE, El Mundo, Diario Ya...).

**RAQUEL FERNÁNDEZ.**

Jefa de Programa y Comunicaciones en **UNICEF** Venezuela. Anterior Directora de Comunicación UNICEF España. Experimentada periodista, trabajó en radio, prensa escrita y televisión antes de dar un giro a su vida profesional. En el año 2004, viaja a India con la Fundación Intervida y encauza su carrera hacia la cooperación internacional. En distintas etapas de su trayectoria también trabajó en la Fundación Príncipe de Asturias.

**PILAR GÓMEZ -ACEBO**

Presidenta de honor de la **Federación Española de Mujeres Directivas y Empresarias** y vicepresidenta de la **Confederación Española de Directivos de Empresa**. Licenciada en Sociología y Ciencias Políticas y máster en Recursos Humanos y Dirección de Empresa. Ponente habitual de escuelas de negocios y universidades. Dirige el máster en Recursos Humanos de la Universidad Francisco de Vitoria. Es también coach de alta dirección. Comprometida con diversas instituciones financieras y empresariales, se ha especializado en cuestiones de recolocación. Fue gerente de la división de Gestión del Cambio en Andersen Consulting y socia-directora en Summa Consulting. Autora de diferentes libros.

Las entrevistas personales se llevaron a cabo en su mayoría entre el 8 de Junio y el 31 de Julio de 2015, en el despacho del entrevistado a excepción de seis de ellas que se realizaron en cafeterías próximas a sus oficinas. En el caso de Greenpeace, Intermón-Oxfarm y Unicef, las entrevistas se realizaron excepcionalmente vía telefónica y on-line, por motivos de agenda y localización. Dos de las entrevistas fueron realizadas en los primeros días de Septiembre.

Dadas las fechas de realización, la tipología y variedad de los entrevistados y el contexto de celebración de grandes eventos internacionales de gran relevancia para el desarrollo sostenible, los resultados obtenidos tienen el máximo nivel de actualidad. A continuación se recogen los guiones con los temas que se trataron en las entrevistas semiestructuradas:

TABLA 2. GUIÓN ENTREVISTAS 1ª PARTE

**EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS.  
EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO E INTEGRACIÓN EN LA ESTRATEGIA**

1. ¿Ya se ha entendido bien el concepto y la función de las áreas responsables? ¿Se identifica con la RSC? ¿Se sigue limitando o confundiendo con el compromiso con el medio ambiente?
2. ¿Se ha integrado en la estrategia corporativa y en la gestión empresarial? ¿Se han implicado los altos directivos?
3. ¿Cómo ha afectado la crisis? ¿Cómo ha afectado la desconfianza global a la concienciación sobre el desarrollo sostenible?
4. ¿Se ha observado evolución o cambio en la importancia otorgada a algunos ámbitos del desarrollo sostenible sobre otros? ¿Hay más preocupación por la dimensión social (prácticas laborales, derechos humanos, impacto en la sociedad...)?
5. ¿Cómo está afectando en nuestro país la Agenda Post-2015 (ODS) y la Cumbre de París de este año?

TABLA 3. GUIÓN ENTREVISTAS 2ª PARTE

### **LA COMUNICACIÓN DEL COMPROMISO EMPRESARIAL CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE, MÁS ALLÁ DE LAS MEMORIAS**

Últimamente los foros de comunicación empresarial están dando mucho protagonismo a la necesidad de ser transparentes, auténticos, de mostrar el compromiso real de las empresas, de restaurar la confianza de las marcas, de comunicar “con conciencia”, pero...

1. ¿Realmente es protagonista la sostenibilidad en la definición de la identidad corporativa, la visión empresarial, los posicionamientos...? ¿Está realmente en el “fondo” de la estrategia o es más una cuestión de “forma”?
2. ¿Están generando las empresas contenidos vinculados al desarrollo sostenible, más allá del reporte que se hace en las memorias? ¿De qué tipo? ¿Con qué propósito? ¿Son contenidos generales para sensibilizar o se comunican las acciones o hechos concretos? ¿En ellos hay respuestas a los desafíos y retos del desarrollo sostenible?
3. ¿Estas comunicaciones implican a la comunidad y fomentan el tan ansiado diálogo con los públicos de interés? ¿Se comunica a grupos específicos o solo a expertos? ¿Se comunica a los públicos afectados? ¿Es un lenguaje adaptado?
4. ¿Cómo valora el uso de medios tecnológicos, internet, redes sociales, en la comunicación actual del desarrollo sostenible? ¿Hay bidireccionalidad?

Fuente: elaboración propia.

### 0.6.3. Análisis específico de contenidos objeto de investigación

A partir de la información obtenida con el análisis documental y las entrevistas en profundidad a expertos, se seleccionaron, para la investigación de contenidos relacionados con la sostenibilidad, las diez primeras empresas con mayor peso del Ibex-35, a diciembre de 2014, que se detallan a continuación:

- Amadeus
- BBVA
- Caixabank
- Gas Natural Fenosa
- Iberdrola
- Inditex
- International Airlines Group ( Iberia)
- Repsol
- Santander
- Telefónica

Par el análisis se partió de la definición de la visión y el posicionamiento de cada una de ellas, con especial atención al modo en que las compañías vinculan los aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social al negocio y a los procesos. En este sentido, y dado que en algunos casos el contenido queda estructurado bajo el paraguas del concepto “sostenibilidad” y en otros bajo el de “responsabilidad social corporativa”, ambos planteamientos se consideraron similares.

Debido a la gran transversalidad de esta materia en la gestión actual de las compañías, y a fin de poder acotar el objeto de estudio, el análisis principal se efectuó a tres niveles específicos de profundidad:

- Las páginas web iniciales o *home*.
- Las páginas web específicas o secciones sobre sostenibilidad o responsabilidad social corporativa.
- Los portales o *sites* específicos de las fundaciones de las compañías, ya que en muchos casos aglutinan elevada información vinculada al objeto de estudio.

No obstante quedan necesariamente especificados los casos en que el contenido relevante para el análisis está fuera de estos tres ámbitos de estudio de contenido, en los *sites* corporativos de las compañías.

Como forma de abordar la aproximación, se consideró como base fundamental de la identificación las variables consideradas por Global Reporting Initiative, específicamente la cuarta y más actualizada versión de su Guía, la G4<sup>57</sup>, que recoge los aspectos de materialidad económicos, medioambientales y sociales con los que las compañías elaboran las memorias de sostenibilidad.

En base a estas variables, se elaboró el cuestionario que se recoge a continuación, y que ha permitido evaluar la relevancia de los contenidos con el grupo de expertos entrevistados, tanto desde la óptica de los aspectos más estratégicos de la sostenibilidad para la empresa, como desde el análisis de detalle de los contenidos vinculados a su triple ámbito.

El cuestionario fue realizado una vez finalizadas las entrevistas en profundidad con cada uno de los participantes y, en todos los casos, se confirmó la adecuación del mismo como base del análisis de los contenidos de sostenibilidad.

Adicionalmente, y en el marco de actualidad perseguido en este trabajo, se hizo especial hincapié en la identificación de contenidos no contemplados específicamente en la guía G4, pero que formasen parte de los nuevos *Objetivos de Desarrollo Sostenible*<sup>58</sup> a aprobar por Naciones Unidas en Septiembre del 2015.

---

<sup>57</sup> Global Reporting Initiative (2015). *G4 Sustainability Reporting Guidelines. G4 Translations*. Bajado 1 Junio, 2015, desde <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/G4translations.aspx>.

<sup>58</sup> Red del Pacto Mundial España. *ODS vs ODM: la hora del sector privado*. Bajado 4 Mayo, 2015 desde <http://www.pactomundial.org/2015/04/ods-vs-odm-la-hora-del-sector-privado/>.

TABLA 4. CUESTIONARIOS REALIZADOS

<b>COMUNICACIÓN DE CONTENIDOS SOSTENIBILIDAD</b>					
¿Podría indicarme que grado de relevancia concede a que las empresas comuniquen, más allá de las memorias de sostenibilidad, los siguientes contenidos, siendo 1 la menor relevancia y 5 la máxima?					
	1	2	3	4	5
<b>1. TRATAMIENTO GLOBAL DE LA SOSTENIBILIDAD/ CONTENIDOS GENERALES</b>					
La definición explícita del concepto					
El compromiso de la alta dirección ( declaración estratégica específica)					
La explicación de cómo afecta al negocio ( efectos, riesgos y oportunidades)					
Proyectos específicos relevantes vinculados a la sostenibilidad					
Sobre sus grupos de interés ( identificación, participación en la estrategia, contenidos específicos).					
Estructura de gobierno corporativo y relación de este con las tres dimensiones de la sostenibilidad					
Ética, Integridad, Transparencia ( valores, normas,etc y mecanismos de asesoramiento y control)					
<b>2. CONTENIDOS ESPECÍFICOS</b>					
	1	2	3	4	5
<b>2.1. DIMENSION ECONOMICA</b>					
Desempeño Económico ( valor generado y distribuidos, consecuencias económicas...)					
Presencia en el mercado ( referencia salarial y % directivos vs entorno local)					
Consecuencias Económicas Indirectas ( impacto en infraestructuras y servicios...)					
Prácticas de Adquisición ( % de gasto en proveedores locales)					
<b>2.2. DIMENSION AMBIENTAL</b>					
Materiales ( volumen, peso, renovables, no renovables...)					
Energía ( consumo interno, externo, intensidad, reducciones...)					
Agua ( volumen de captación, fuentes de captación afectada, volumen reciclada...)					
Biodiversidad ( instalaciones ubicadas en áreas protegidas o de valor, impactos...)					
Emisiones ( directas, indirectas...)					
Efluentes y residuos ( vertidos, residuos , derrames...)					
Productos y Servicios ( consumos/embalajes/reciclaje)					
Cumplimiento Regulatorio					
Transporte ( impactos ambientales)					
Desglose de los gastos e inversiones ambientales					
Evaluación ambiental de los proveedores					
Mecanismos de Reclamación en materia ambiental					
<b>2.3. DIMENSION SOCIAL</b>					
<b>2.3.1 .PRACTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>					
Empleo					
Relaciones entre los trabajadores y la dirección					
Salud y seguridad en el trabajo					
Capacitación y educación					
Diversidad e igualdad de oportunidades					
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres					
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores					
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales					
<b>2.3.2. DERECHOS HUMANOS</b>					
Inversión					
No discriminación					
Libertad de asociación y negociación colectiva					
Trabajo infantil					
Trabajo forzoso					
Medidas de seguridad					
Derechos de la población indígena					
Evaluación					
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos					
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos					
<b>2.3.3. SOCIEDAD</b>					
Comunidades locales					
Lucha contra la corrupción					
Política pública					
Prácticas de competencia desleal					
Cumplimiento regulatorio					
Evaluación del impacto social de los proveedores					
Mecanismos de reclamación por impacto social					
<b>2.3.4. RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>					
Salud y seguridad de los clientes					
Etiquetado de los productos y servicios					
Comunicaciones de Mercadotecnia					
Privacidad de los clientes					
Cumplimiento regulatorio					

## 0.7. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Tras el apartado introductorio, la investigación realizada se ha estructurado en cinco capítulos, a los que siguen las conclusiones obtenidas y las referencias a futuras investigaciones, fuentes consultadas y los anexos.

En la introducción se ha realizado la exposición de los motivos que han llevado a la autora a realizar el presente trabajo, así como la delimitación de los objetos de estudio, los objetivos a alcanzar, el marco teórico conceptual y las hipótesis. Se ha prestado especial atención al desarrollo metodológico que, por las peculiaridades de la temática seleccionada, se ha basado no solo en la necesaria investigación documental, sino también en la realización de entrevistas en profundidad y en el análisis específico y detallado de los objetos de investigación.

En el primer capítulo, “*Historia del Desarrollo Sostenible*”, se plantea un recorrido por el origen del término y su relevancia política y empresarial, tanto en las últimas décadas como en las estrategias que actualmente se están planteando a medio y largo plazo. El año 2015 es sin duda un año de gran importancia para definir la agenda internacional, por lo que se han incluido las bases planteadas para los compromisos a alcanzar en el último trimestre del año.

Con el segundo capítulo, “*El Desarrollo Sostenible en la estrategia empresarial*”, se profundiza en el grado de demanda y preocupación de los consumidores por estas temáticas, y el nivel de respuesta e integración en las estrategias corporativas de las empresas y sus implicaciones desde el punto de vista de la comunicación.

La situación actual de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial en España se aborda en el tercer capítulo “*Sostenibilidad en la empresa española: la mirada actual de sus protagonistas*”. Este apartado ofrece la perspectiva de expertos profesionales que, en el ámbito de la empresa y de la sociedad civil, tienen el desarrollo sostenible como principal responsabilidad en su ámbito de trabajo.

Para profundizar en el discurso real, más allá de las memorias de sostenibilidad, el capítulo cuarto “*Diez aproximaciones del Ibex-35 a la sostenibilidad*” presenta las formas en que las

grandes compañías españolas están narrando su compromiso en los principales entornos corporativos digitales.

El capítulo quinto, “*Comunicar la sostenibilidad y crear valor*”, explora las nuevas formas, herramientas y planteamientos que han de servir para para impulsar la comunicación sobre la sostenibilidad.

El trabajo de investigación finaliza con la exposición de las conclusiones obtenidas y su relación con las hipótesis planteadas, aunque también se apuntan posibles líneas de trabajo para futuras investigaciones.

Respecto a las fuentes consultadas, se han incluido fuentes bibliográficas y fuentes digitales, siendo estas últimas muy abundantes por la naturaleza y la novedad de los objetos de investigación.

Finalmente, en el apartado de anexos se incluye un resumen de las principales direcciones electrónicas que remiten a los contenidos web objeto de análisis.



**1ª PARTE:**

**EVOLUCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD E  
INCORPORACIÓN A LA ESTRATEGIA  
EMPRESARIAL**





The background of the page is a faded, historical-style map of the Americas. The map shows the continents of North and South America, with various cities and geographical features labeled in French. Visible labels include 'AMER. CENTRALE', 'AMER. MERIDIONALE', 'Lima', 'Cuzco', 'Quito', 'Buenos Aires', and 'Rio de Janeiro'. The map is rendered in a light, muted green color, providing a subtle historical context for the text.

## CAPÍTULO 1

# HISTORIA DEL “DESARROLLO SOSTENIBLE”



## CAPÍTULO 1. HISTORIA DEL “DESARROLLO SOSTENIBLE”

### 1.1. UN CONCEPTO RELEVANTE Y UN DESAFÍO GLOBAL

#### 1.1.1. Origen del término: del Club de Roma al *Informe Brundtland*

El término “desarrollo sostenible”, engloba en realidad dos términos: por un lado el de desarrollo y, por el otro, la adjetivación del verbo “sostener”. El adjetivo escogido, “sostenible”, deriva del latín "*sustenerere*", que significa sostener o mantener elevado, con lo que el significado literal, desde la perspectiva ecológica con la que se creó el concepto, era el mantenimiento de la base de los recursos naturales.

El primer antecedente de importancia en el uso del término “sostenible” se produjo en el campo de la biología en la década de los 60. Como señala Gudynas, E. (2004)<sup>59</sup> se aplicó inicialmente en los sectores forestales y pesqueros, en los que se estudiaban métodos alternativos de tala y pesca que permitieran mantener los propios ritmos de renovación de las poblaciones, estableciendo límites de extracción acordes con las tasas anuales de reproducción. Aunque ya entonces se vislumbraba la necesidad de modelos de desarrollo que contemplasen el medio natural y humano, no sería hasta las tres últimas décadas del siglo XX cuando el concepto “desarrollo sostenible” iría tomando forma y se incorporaría como protagonista a los discursos políticos e institucionales, nacionales e internacionales.

Coincidiendo con el inicio de las preocupaciones por la excesiva explotación de los recursos del Planeta<sup>60</sup> y con los movimientos que creían en modelos de desarrollo más respetuosos,

---

<sup>59</sup> Gudynas, E. (2004). *Ecología, Economía y Ética del Desarrollo Sostenible*. Citado en la conferencia *La Pluralidad del Desarrollo Sostenible*, del Centro Latinoamericano de Ecología Social. Coscoroba, Montevideo. [http://construccion32008.weebly.com/uploads/5/3/6/3/536327/ponencia\\_eduardo\\_gudynas.pdf](http://construccion32008.weebly.com/uploads/5/3/6/3/536327/ponencia_eduardo_gudynas.pdf) (última vez consultado: 02-05-2015).

<sup>60</sup> Como señala De Vincentiis, G. (2010). *La Evolución del Concepto Desarrollo Sostenible*, [http://huespedes.cica.es/gimadus/23/09\\_la\\_evolucion\\_del\\_concepto\\_de\\_desarrollo\\_sost.html#autor1](http://huespedes.cica.es/gimadus/23/09_la_evolucion_del_concepto_de_desarrollo_sost.html#autor1) (última vez consultado: 02-05-2015).

la creación del **Club de Roma**<sup>61</sup>, en 1968, y la publicación del informe *Los Límites del Crecimiento*, en 1972, supusieron un decisivo aviso sobre las posibles consecuencias indeseadas del crecimiento económico.

En abril de 1968, un grupo internacional de 105 científicos, políticos, representantes de la industria y la sociedad civil se reunió en la capital italiana para hablar de los cambios que se estaban produciendo en el Planeta como consecuencia de las acciones humanas. Por primera vez se pensaba en sus consecuencias a largo plazo y se actuaba solicitando al Instituto Tecnológico de Massachusetts lo que, cuatro años más tarde, habría de ser el informe *Los límites del crecimiento*, o también llamado *Informe Meadows*<sup>62</sup>, por su autora principal Donella Meadows. La evolución prevista en el informe respecto a variables como la población mundial, la producción industrial, la disponibilidad de materias primas, la contaminación o la producción de alimentos presentaba perspectivas claramente negativas para las primeras décadas del siglo XXI en caso de continuar con las tendencias que se observaban. Si hasta entonces el concepto “desarrollo” iba asociado sólo al crecimiento económico, después del informe se estableció que esto no era factible ni reproducible en los

---

*“Estos fueron los años en que las diferentes colonias europeas en Asia y, especialmente, en África recuperaron su independencia y, con ello, la soberanía completa - por lo menos, desde el punto de vista formal - sobre sus recursos naturales... La necesidad era encontrar una base cultural y conceptual que incluya el regreso a las grandes tradiciones del África rural y también la explotación con nuevas políticas de conservación que se estaban introduciendo en los países occidentales... el término “desarrollo sostenible” hace su primera aparición en un documento oficial en el texto de acuerdo firmado por treinta y tres países africanos en 1969, bajo los auspicios de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza...En el mismo año, América dió vida a la Environmental Protection Agency (Agencia de Protección Ambiental), cuyas directrices han, desde el principio, influido de manera fundamental en todos los desarrollos de las teorías y prácticas de las políticas ambientales en todo el mundo. En la ley que constituyó la NEPA, (el National Environmental Policy Act de 1969), el desarrollo sostenible se define como un: “desarrollo económico que pueda llevar beneficios para las generaciones actuales y futuras sin dañar a los recursos o a los organismos biológicos en el planeta”.*

<sup>61</sup> Club de Roma (2015). <http://www.clubofrome.org/>.

<sup>62</sup> Universia. Biblioteca de Recursos. *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*. [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/38903615.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/38903615.html) (última vez consultado: 02-05-2015).

El documento y sus sucesivas revisiones ha quedado ligado a las Cumbres Ambientales de Naciones Unidas (Estocolmo 1972, Río 1992, Johannesburgo 2002 y Río+20 2012): *Más allá de los límites del crecimiento* en 1992, *Los Límites del crecimiento 30 años después* en 2002 y, ahora, en este 2012, *2052: Una predicción global para los próximos 40 años*.

países menos desarrollados porque a medio plazo se acabaría con los recursos naturales del Planeta.

La publicación de este informe se hizo coincidir en 1972 con la celebración en Estocolmo de la **Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Humano**, también llamada **Primera Cumbre de la Tierra**, donde por primera vez se abordó de manera internacional la necesidad de conciliar el desarrollo humano con la preservación del medio natural<sup>63</sup>. Con la asistencia de 113 países, 19 organismos intergubernamentales y más de 400 organizaciones, el encuentro significó el comienzo de la conciencia global sobre estos temas.

En el entorno de la gran crisis económica, tras la subida del precio del petróleo decretada por la OPEP en 1973, en los años siguientes la reflexión político-económica giró en torno a la necesidad de introducir cambios radicales que permitieran un crecimiento y un consumo acorde con los límites de la naturaleza. Como señala Jordi Sevilla (2009)<sup>64</sup>, tres asuntos eran objeto de reflexión y de ellos se hicieron eco las propias Naciones Unidas:

*“Primero, no es posible el crecimiento económico indefinido dentro de una biosfera finita<sup>65</sup>; segundo, hemos sobrepasado en los países desarrollados esos límites del crecimiento y tercero, no hay que confundir crecimiento con lo que mide el PIB, así como tampoco confundir crecimiento con desarrollo humano. Tenemos, por tanto, la obligación, tanto técnica, como moral, de buscar un nuevo modelo de crecimiento mundial, compatible con los límites marcados por los recursos naturales finitos y la crisis ecológica”.*<sup>66</sup>

---

<sup>63</sup> En la conferencia se acordó una Declaración que contiene 26 principios sobre el medio ambiente y el desarrollo, un plan de acción con 109 recomendaciones, y una resolución.

ECOLOGIA HOY (2015). *Conferencia de Estocolmo. ¿Cuál es la importancia de la conferencia de Estocolmo?* (2011,6 Noviembre) [http://www.ecologiahoy.com/conferencia-de-estocolmo\\_](http://www.ecologiahoy.com/conferencia-de-estocolmo_)(última vez consultado: 02-05-2015).

<sup>64</sup> Sevilla, J. (2009) *Hacia una economía sostenible*, Fundación PriceWaterhouseCoopers, (pp.8).

<sup>65</sup> Sevilla, J. cita a Riechmann, J. (1995) *De la economía a la ecología*, Trotta.

<sup>66</sup> Sevilla, J. cita a B. Ward, B.(1979) *Progress for a small planet*, Penguin.

En línea con estas preocupaciones, desde principios de la siguiente década Naciones Unidas desarrolló diferentes iniciativas como la publicación en 1980 de la *Estrategia para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales*<sup>67</sup>, que identificaba los principales elementos para la destrucción del hábitat. Sucesivamente se aprobaría la *Carta Mundial para la Naturaleza* (1982)<sup>68</sup>, que subrayó la dependencia humana de los recursos naturales y llamó al control de su explotación, y se constituiría la **Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo**<sup>69</sup> (1984), a fin de establecer una agenda global para el cambio.

Pese a esta gran concienciación previa, el concepto “desarrollo sostenible” no fue utilizado realmente por primera vez hasta 1987 en el informe *Nuestro Futuro Común*, elaborado por la citada Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo de Naciones Unidas. Este informe, más conocido por el nombre de la presidenta de la Comisión, Gro Harlem **Brundtland**, definió el “desarrollo sostenible” como:

*"aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades".*<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Creada en colaboración con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, identificaba pobreza, presión poblacional, inequidad social y términos de intercambio del comercio como los principales elementos de destrucción. En el informe del propio organismo *Un análisis del impacto de las resoluciones de la UICN en los esfuerzos internacionales de conservación*, 2012, pág. 4, la UICN se atribuye el primer uso internacional del término “desarrollo sostenible”.

*Un análisis del impacto de las resoluciones de la UICN en los esfuerzos internacionales de conservación*, 2012. Bajado 20 Abril, 2015 desde <https://portals.iucn.org/library/efiles/edocs/2012-007-Es.pdf>.

IUCN. <http://www.iucn.org/>.

<sup>68</sup> Como se señala en el artículo de EL PAIS, “*El documento...expresa... la obligación moral asumida por los 118 Estados que votaron a su favor... contiene un preámbulo en el que la Asamblea General asume una serie de convicciones generales acerca del valor intrínseco de todos los seres vivos...y se muestra también consciente del deterioro de los sistemas naturales que dimanar del consumo excesivo y del abuso de los recursos naturales y la falta de un orden económico adecuado*”.

EL PAIS. La Carta Mundial de la Naturaleza. (1984, 12 Noviembre). Bajado 5 Febrero 2015, desde [http://elpais.com/diario/1984/11/12/sociedad/469062008\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1984/11/12/sociedad/469062008_850215.html).

<sup>69</sup> La primera reunión de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo, creada por la Asamblea General de la ONU en 1983, se celebró en 1984 con el objetivo de diseñar estrategias que frenaran el deterioro ambiental. En esta reunión se solicitó la elaboración el informe *Nuestro Futuro Común*.

<sup>70</sup> Biblioteca UNED. Energía y Desarrollo Sostenible. 2012  
<http://www.uned.es/biblioteca/energiarenovable3/sostenibilidad.htm> (última vez consultado: 02-05-2015).

La importancia de esta formulación reside en que hasta entonces siempre se había planteado que en el desarrollo intervenían exclusivamente variables de tipo económico y social, pero Brundtland añadía también, explícitamente, consideraciones relativas al medio ambiente. Insistía en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre el crecimiento socioeconómico de las generaciones actuales y la obligación de preservar los recursos medioambientales para las generaciones futuras. A su vez, el informe propugnaba el establecimiento de estrategias ambientales para el desarrollo sostenible y hacía un llamamiento para aunar esfuerzos y lograr un nuevo orden económico internacional.

Como se cita en el propio informe:

*“El medioambiente es donde nosotros vivimos y el desarrollo es lo que todos hacemos por intentar mejora nuestro destino en ese lugar. Los dos son inseparables”<sup>71</sup>.*

La relevancia de incorporar las cuestiones medioambientales al desarrollo fue tal que supuso incluso riesgos de excesiva focalización en ellas, por lo que, en el año 2002, Gro Harlem Brundtland habría de matizar la definición inicial para resaltar que el valor del concepto desarrollo sostenible está en el triple balance económico, social y medioambiental:

*“El desarrollo sostenible exige la integración de los objetivos económicos, sociales y medioambientales de la sociedad con el fin de optimizar el bienestar humano actual sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras”.<sup>72</sup>*

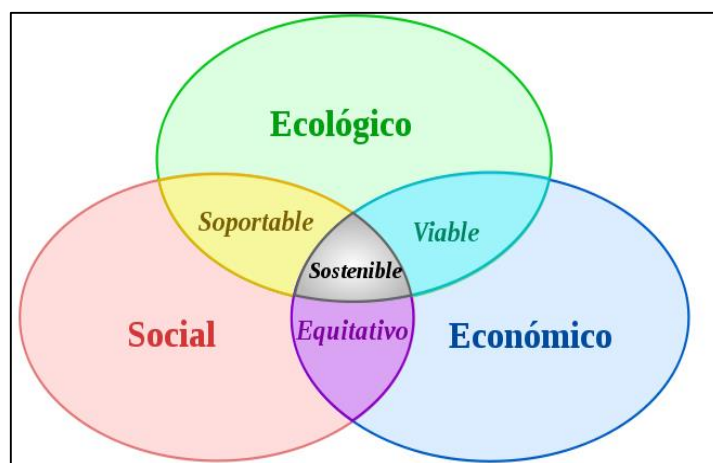
Esta perspectiva del desarrollo y el crecimiento sería la que primaría en el debate político de los años sucesivos, aunque las cuestiones medioambientales seguirían presidiendo agendas y discursos, en parte por la preocupación al respecto y en parte por su mayor poder mediático.

---

<sup>71</sup> Informe completo disponible en UN documents. *Our Common Future*: Chairman's Foreword. Bajado 5 Febrero 2015, desde [www.un-documents.net/ocf-cf.htm](http://www.un-documents.net/ocf-cf.htm).

<sup>72</sup> Biblioteca UNED. Energía y Desarrollo Sostenible. 2012 <http://www.uned.es/biblioteca/energiarenovable3/sostenibilidad.htm> (última vez consultado: 02-05-2015).

FIGURA 3. ESQUEMA DE LOS TRES PILARES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente Wikimedia. Autor: Dréo J. (2006)<sup>73</sup>

### 1.1.2. Evolución de las Cumbres de la Tierra y del *Protocolo de Kioto*

En Junio de 1992, se celebró en **Río de Janeiro** la *Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo*, más conocida como *Segunda Cumbre de la Tierra* y en la que participaron 178 gobiernos y aproximadamente 2.400 organizaciones no gubernamentales e instituciones. En ella se trató de fijar un nuevo modelo de desarrollo basado en los planteamientos del *Informe Brundtland*, pero buscando establecer acuerdos vinculantes y crear órganos y mecanismos de control.

Fruto de la misma fueron documentos como la conocida *Agenda 21*, que establece una serie de normas para establecer un desarrollo sostenible social, económica y medioambientalmente<sup>74</sup>; o la *Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo*.

---

<sup>73</sup> Dréo J. (2006). *Desarrollo sostenible*. Bajado 14 Diciembre, 2014, desde Wikimedia Commons [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Desarrollo\\_sostenible.svg](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Desarrollo_sostenible.svg).

<sup>74</sup> La *Agenda 21*, tiene en cuenta las cuestiones relacionadas con la salud, la vivienda, la contaminación del aire, la gestión de los mares, bosques y montañas, la desertificación, la gestión de los recursos hídricos y el saneamiento, la gestión de la agricultura, la gestión de residuos. Incluso hoy, es referencia en la aplicación del desarrollo sostenible en los territorios. La Conferencia Europea de Ciudades Sostenibles aplica los principios de la *Agenda 21* a un nivel local. Se inició en Aalborg (Dinamarca) y cuenta ya con miles de municipios y regiones europeos que se han implicado en mayor o menor medida.

Pueden consultarse más datos en WIKIPEDIA. *Agenda 21*. [http://es.wikipedia.org/wiki/Programa\\_21](http://es.wikipedia.org/wiki/Programa_21) (última vez consultado: 02-05-2015) y en ONU. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de

Esta declaración incluyó 27 principios, muchos de los cuales ahondaron en el concepto “desarrollo sostenible”:

*“Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza (principio 1)”. “Para alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente debe ser parte del proceso de desarrollo y no puede ser considerado por separado (principio 4)”<sup>75</sup>.*

Con estos planteamientos, a partir de la Conferencia de Río de Janeiro, se empezó a dar amplia publicidad al término desarrollo sostenible entre el público en general, insistiendo en la necesidad de conciliar la triple perspectiva: el progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente.

La Conferencia también implicó el nacimiento del denominado Foro Global, con representación de organizaciones no gubernamentales y la aprobación del **Convenio Marco sobre Cambio Climático**, que más tarde llevaría al *Protocolo de Kioto* y que pretendía estabilizar los niveles de gases de efecto invernadero en la atmósfera.<sup>76</sup> La *Declaración sobre los Bosques* y el *Convenio sobre Diversidad Biológica*, que supedita el uso de la herencia genética mundial a una serie de condiciones y presenta un primer nivel en este ámbito, también fueron ratificados en Río.

Como subraya Naciones Unidas<sup>77</sup>, la Segunda Cumbre de la Tierra evidenció la urgencia de un cambio profundo en los patrones de consumo y producción y la necesidad de

---

Desarrollo Sostenible. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/index.htm>. (última vez consultado: 02-05-2015).

<sup>75</sup> Principios disponibles en ONU. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm> (última vez consultado: 02-05-2015).

<sup>76</sup> BIBLIOTECA UNED. Energía y Desarrollo Sostenible. 2012 <http://www.uned.es/biblioteca/energiarenovable3/sostenibilidad.htm> (última vez consultado: 02-05-2015).

<sup>77</sup> ONU (2015). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. *The History of Sustainable Development in the United Nations*. Bajado 5 Abril, 2015, desde <http://www.uncsd2012.org/history.html>.

concienciación y movilización internacional. El espíritu de esta conferencia, en la que participaron 172 gobiernos, fue capturado por la expresión "*Armonía con la Naturaleza*" recogido en el citado primer principio de la Declaración de Río y en el logotipo que acompañó todas las comunicaciones y que se recoge a continuación, presidiendo la conferencia junto al de Naciones Unidas.

En el marco de esta cumbre, el Foro Global también redactó diversos borradores de la llamada *Carta de la Tierra* que no llegaron a aprobarse y que se retomaría años más tarde para añadir al concepto de sostenibilidad asuntos tan cruciales como la diversidad cultural o la justicia social. No sería hasta 1997 que una comisión, compuesta por 23 personalidades de varios continentes, organizó un proceso en el que habrían de participar cientos de ONG, comunidades, colectivos, asociaciones profesionales y expertos internacionales.

FIGURA 4. LOGOTIPO CUMBRE DE RÍO DE JANEIRO 1992



Fuente: ONU (1992).

El texto final está estructurado en torno a 4 principios básicos: respeto y cuidado de la vida; integridad ecológica; justicia social, económica y democrática; no violencia y paz. La *Carta de la Tierra*<sup>78</sup>, comenzó pues en Río como en una iniciativa de las Naciones Unidas, pero se desarrolló y finalizó como una iniciativa de la sociedad civil y fue lanzada en la Haya en el año 2000 con un contenido centrado en la transición hacia estilos de vida más sostenibles.

---

<sup>78</sup> Carta de la Tierra (2000). *Valores y principios para un futuro sostenible*. Bajado el 28 de Mayo, 2015, desde <http://www.earthcharterinaction.org/contenido/pages/%C2%BFQu%C3%A9-es-la-Carta-de-la-Tierra%3F.html>.

Pese a la importancia histórica del informe Brundtland y de la Segunda Cumbre de la Tierra, la primera iniciativa internacional vinculada al desarrollo sostenible con carácter pragmático se adoptó en el año 1997 cuando se celebró en la ciudad japonesa de Kioto la **Tercera Conferencia de las Partes del Convenio Marco sobre Cambio Climático**<sup>79</sup>. Derivados de la creación del Grupo Intergubernamental sobre el Cambio Climático (IPCC por sus siglas en inglés) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), ambos en el año 1988, y de la citada aprobación de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático en 1992, en los años posteriores se presentaron diversos informes científicos que reflejaban que el calentamiento atmosférico de la Tierra era real y que se requería que la comunidad internacional tomara cartas en el asunto.

Tras años de intensas negociaciones, en diciembre de 1997 y con representantes de 125 países, se consensuó definitivamente el documento conocido como *Protocolo de Kioto* que, pese a ser firmado por la mayor parte de los países, quedó pendiente de ratificación y de entrada en vigor a la espera de la especificación de las normas concretas de funcionamiento, con objetivos individuales y vinculantes.

El acuerdo institucional más importante en relación al cambio climático pretendía reducir las emisiones de los gases responsables del calentamiento global:

- Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>).
- Metano (CH<sub>4</sub>).
- Óxido nitroso (N<sub>2</sub>O).
- Hidrofluorocarbonos (HFC).
- Perfluorocarbonos (PFC).
- Hexafluoruro de azufre (SF<sub>6</sub>).

---

<sup>79</sup> Detalle histórico de Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en la página web de la ONU.

ONU. Framework Convention on Climate Change. *Historia de la CMNUCC*. [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/la\\_convencion/historia/items/6197.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/la_convencion/historia/items/6197.php) (última vez consultado: 02-05-2015).

A nivel global debían reducirse las emisiones en un porcentaje aproximado de, al menos, un 5% dentro del periodo que va desde el año 2008 al 2012, en comparación con las emisiones al año 1990 (tomado como año base), pero cada país tenía sus propios porcentajes de emisión a disminuir. Estos objetivos individuales iban desde una reducción del 8% hasta un crecimiento máximo del 10% lo que, en casi todos los casos, obligaba a reducciones muy importantes sobre las emisiones proyectadas. De este modo se establecía, por ejemplo, una reducción de las emisiones del 8% para la UE, del 7% para EE.UU. y del 6% para Japón. Mientras que las correspondientes a Rusia se mantenían inalteradas y las de otros estados como Australia aumentaban un 8%.

Además de la reducción de gases de efecto invernadero, el *Protocolo de Kioto* promovió la generación real del desarrollo sostenible a través de la mejora de la eficiencia energética, el desarrollo de fuentes renovables y secuestro de CO<sub>2</sub>, la reducción y eliminación de las ineficiencias del mercado o de los sistemas legales y tributarios y las mejoras de las prácticas agrícolas. Además se tomó en consideración los denominados sumideros de carbono (la capacidad de las áreas forestales y de cultivo de absorber el CO<sub>2</sub>), aunque ofrecía dificultades de evaluación en función de las especies.

Para favorecer los objetivos, se permitieron a los países firmantes una serie de mecanismos flexibles para conseguir la reducción y estabilización de las emisiones:

- El establecimiento de un mercado de compra-venta de emisiones que permite a los estados que reduzcan sus emisiones por encima de lo estipulado comerciar con la diferencia, vendiéndosela a los que se hayan excedido.
- El mecanismo de desarrollo limpio, para compensar emisiones de países con compromisos de reducción que transfieran tecnologías limpias a otros sin ellos, descontándose los primeros las reducciones generadas.
- La implementación conjunta, similar al anterior, pero entre estados con compromisos.

Desde su creación, el acuerdo contó con fuertes oposiciones, como la de Estados Unidos, y reticencias como las de Rusia, Australia, Canadá y Japón (el denominado Grupo Paraguas),

frente al apoyo claro de los países de la Unión Europea.<sup>80</sup> Respecto a los países en desarrollo, el *Protocolo* no exigía bajar las emisiones, pero sí dar señales de un cambio en sus industrias.

Aunque el Protocolo ha movido a los gobiernos a establecer políticas para cumplir sus compromisos, a las empresas a considerar el medio ambiente a la hora de tomar decisiones sobre sus inversiones, y ha propiciado la creación del mercado del carbono, desde su gestación y hasta la actualidad se han sucedido constantemente las discrepancias.

En 2001 se alcanzó el máximo grado de desacuerdo entre EE.UU. y la UE, cuando el primero anunció su negativa a ratificarlo<sup>81</sup>. Conversaciones posteriores desbloquearon el avance hacia la ratificación y aun cuando EE.UU. persistió en su negativa al menos desistió de su intención inicial de bloquear su firma. Ese mismo año, en la 6ª Conferencia de las Partes en Bonn, 180 países firmaron un acuerdo, Rusia, Australia, Canadá y Japón entre ellos. EE.UU., el mayor responsable de las emisiones, quedó entonces solo en su postura.

En el año 2002 el *Protocolo de Kioto* fue ratificado por la UE, tras su aprobación previa por los parlamentos nacionales, y por el cuarto emisor en importancia, Japón. En 2004 se adheriría Rusia, lo que permitió finalmente la entrada en vigor del Protocolo en el año 2005, siendo firmado por 126 estados que representan el 80% de la humanidad y el 44,2% de las emisiones globales.

En este contexto, tras el impulso al *Protocolo de Kioto*, a finales de Agosto del año 2002 y 10 años después de la Cumbre de Río tuvo lugar un nuevo encuentro internacional en **Johannesburgo** con el nombre de **Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible**, la

---

<sup>80</sup> Cronología del *Protocolo de Kioto primer período* en MILIARIUM (2015). *Cronología del Protocolo de Kioto*. Bajado 15 de Febrero, 2015, desde <http://www.miliarium.com/monografias/Kioto/Cronologia.htm>.

<sup>81</sup> El gobierno de EE. UU. firmó el acuerdo pero no lo ratificó, por lo que su adhesión sólo fue simbólica hasta el 2001 cuando se retiró, no porque no compartiese la idea de reducir las emisiones, sino por considerar que la aplicación del Protocolo era ineficiente (EE. UU. consume alrededor del 25% de la energía fósil y es el mayor emisor de gases contaminantes del mundo) e injusta al involucrar sólo a los países industrializados y excluir de las restricciones a algunos de los mayores emisores de gases en vías de desarrollo (China e India en particular).

WIKIPEDIA (2015). *Protocolo de Kioto*.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo\\_de\\_Kioto\\_sobre\\_el\\_cambio\\_clim%C3%A1tico\\_\(%C3%A9ltima\\_vez\\_consultado:\\_02-05-2015\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_de_Kioto_sobre_el_cambio_clim%C3%A1tico_(%C3%A9ltima_vez_consultado:_02-05-2015)).

**Tercera Cumbre de la Tierra.** En ella se reafirmó el desarrollo sostenible como elemento central de la agenda internacional y se avanzó en la acción global para la lucha contra la pobreza, la protección del medio ambiente y para el cambio en los patrones de producción y consumo.

FIGURA 5. LOGOTIPO CUMBRE DE JOHANNESBURGO 2002



Fuente: ONU (2002).

En esta cumbre se alcanzaron nuevos compromisos, ya que los 180 gobiernos participantes ratificaron los acuerdos de Río y firmaron la *Declaración de Johannesburgo*<sup>82</sup> que fijaba metas más precisas e incorporaba temas nuevos como la globalización y la rendición de cuentas corporativa.

Como señala Nieto-Caraveo L.M. (2003)<sup>83</sup> estos logros se vieron acompañados de cierta decepción derivada de los resultados anteriores y de las profundas deficiencias existentes. Incluso el informe principal de la ONU<sup>84</sup>, se refería a las críticas a la Cumbre:

---

<sup>82</sup> ONU. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. *Declaración de Johannesburgo*. Bajado 5 Abril, 2015, desde [http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSDsp\\_PD.htm](http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSDsp_PD.htm).

ONU. Cumbre de Johannesburgo. Documentos de la Conferencia. <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/doconf.htm> (última vez consultado: 05-04-2015).

<sup>83</sup> Nieto-Caraveo L.M. (2003) *¿Qué pasó en Johannesburgo? Resultados, decepciones y esperanzas después de la Cumbre del Desarrollo Sostenible*. Revista Universitarios Potosinos, Volumen XI, Marzo- Abril de 2003, N°1. México. UASLP. [www.anea.org.mx/docs/Nieto-Johannesburgo.pdf](http://www.anea.org.mx/docs/Nieto-Johannesburgo.pdf). (última vez consultado: 05-04-2015).

Nieto cita a Peter Doran en Doran P (2002). *World Summit on Sustainable Development (Johannesburg) - An assesment for IISD*. [www.iisd.org/pdf/2002/wssd\\_assessment.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2002/wssd_assessment.pdf). (última vez consultado: 05-04-2015).

<sup>84</sup> ONU. Cumbre de Johannesburgo. Reportaje principal *¿Qué cambiará con la Cumbre de Johannesburgo?*

*“no era ningún secreto - ni siquiera una cuestión que hubiera que debatir- que el avance en el logro del desarrollo sostenible había sido extremadamente decepcionante desde la Cumbre para la Tierra de 1992, ya que la pobreza había aumentado y la degradación del medio ambiente había empeorado... Johannesburgo ha puesto los cimientos y ha abierto el camino para la acción...”*

*“finalmente se han establecido algunas nuevas metas importantes, como reducir a la mitad para 2015 el número de personas que no tienen acceso a servicios básicos de saneamiento; producir y utilizar productos químicos para 2020 siguiendo métodos que no tengan efectos negativos importantes sobre la salud humana y el medio ambiente; mantener o restablecer, de modo urgente y a ser posible para 2015 las poblaciones de peces agotadas a niveles que puedan dar la producción máxima sostenible; y lograr para 2010 una reducción importante de la tasa actual de pérdida de la diversidad biológica”.*

*“La Cumbre también dio como resultado el comienzo de más de 300 asociaciones voluntarias, cada una de las cuales aportará recursos adicionales en apoyo de las iniciativas para lograr el desarrollo sostenible... También hubo un nuevo nivel de diálogo en Johannesburgo entre todos los interesados, especialmente entre los gobiernos, la sociedad civil y el sector privado... los participantes en la Cumbre se vieron obligados a enfrentarse a las necesidades y argumentos de otros agentes en un diálogo interactivo”.*

Pese al escepticismo que rodeó el encuentro, se asumió con rotundidad la responsabilidad colectiva de impulsar y fortalecer en los ámbitos local, nacional, regional y global, los fundamentos del desarrollo sostenible, como queda reflejado en el último de los 37 enunciados de la *Declaración de Johannesburgo*<sup>85</sup>.

*“Desde el continente africano, cuna de la humanidad, nos comprometemos solemnemente, ante los pueblos del mundo y las generaciones que heredarán la*

---

[http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/feature\\_story41.ht](http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/feature_story41.ht) (última vez consultado: 05-04-2015).

<sup>85</sup> ONU. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. *Declaración de Johannesburgo*. Bajado 5 Abril, 2015, desde [http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSDsp\\_PD.htm](http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSDsp_PD.htm)

*Tierra, a actuar para que se haga realidad el desarrollo sostenible, que es nuestra aspiración común (principio 37)”.*

Diez años después de Johannesburgo y veinte años después de la Cumbre de 1992, las delegaciones de 193 países, junto con miles de participantes del sector privado, ONG y otros grupos se reunirían de nuevo en Río de Janeiro en junio del 2012 en **La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, o Cuarta Cumbre de la Tierra, Río + 20**. La agenda se centró fundamentalmente en dos temas: cómo construir una economía ecológica para lograr el desarrollo sostenible y sacar a la gente de la pobreza, y cómo mejorar la coordinación internacional para el desarrollo sostenible.

FIGURA 6. LOGOTIPO CUMBRE DE RIÓ+20. 2012



Fuente: ONU (2012).

A la vista de los limitados resultados obtenidos hasta ahora, y pese a la fuerte crítica de ambientalistas, científicos y sociedad civil, sí hay consenso en que los principales logros de la Río+20 fueron la apertura de procesos para desarrollar un nuevo conjunto de *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, el fortalecimiento del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la creación de programas sobre modalidades de consumo y producción sostenibles y la decisión de crear un nuevo indicador global de riqueza que no tuviera en cuenta solo el Producto Interior Bruto (PIB). Además, se tomaron decisiones a futuro en una serie de áreas temáticas como la energía, la seguridad alimentaria, los océanos o las ciudades.

Los nuevos *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, inspirados en los *Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)* que se tratarán más adelante, se plantearon como metas de los Gobiernos para asuntos vitales como el agua, la tierra, la biodiversidad, el hambre, la

pobreza, la educación y la salud y deberían ser perseguidos a partir de 2015 (cuando finalizara el plazo de implementación de los *Objetivos del Milenio*) y hasta 2030.

Estos logros se plasmaron en *El futuro que queremos*<sup>86</sup>, un documento también muy criticado por su escasa ambición y su poca concreción, muy difícil de consensuar y que finalmente se planteó como un documento de partida, a falta de compromisos, plazos y metas concretas.

Como señala Martínez Agut (2012)<sup>87</sup>

*“un acuerdo de mínimos... que tendría que ser aprobado por los más de 100 jefes de Estado y de Gobierno que asistieron a la cumbre (en la que hubo importantes ausencias como Barak Obama, Angela Merkel o David Cameron). Las organizaciones ecologistas y ambientales calificaron el texto de "decepcionante" o de "fracaso colosal"... El Gobierno brasileño insistió, sin embargo, en que el éxito de Río+20 radicaba en que 193 naciones habían alcanzado un consenso rápidamente y sin entrar en amargas discusiones”.*

Uno de los temas más controvertidos fue la omisión final de una cláusula que pedía a los gobiernos retirar paulatinamente los subsidios al combustible fósil, que casi se había triplicado desde el 2009 pese a una promesa de los países del G20 de eliminarlos. Las naciones productoras de petróleo, como Estados Unidos, Venezuela y Canadá, bloquearon la inclusión de la cláusula.

Por el contrario, uno de los aspectos más positivos a destacar es que, por primera vez en una conferencia de la ONU, el documento señala la erradicación de la pobreza como el principal

---

<sup>86</sup> ONU. Río+20. *¿Qué es Río+20? El Futuro que queremos*. Documento final. Bajado el 15 de Abril del 2015 desde <http://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml>.

ONU. Río+20. *El Futuro que queremos. Resumen de las secciones del informe*. Bajado el 15 de Abril del 2015 desde <http://www.un.org/es/sustainablefuture/summary.shtml>.

<sup>87</sup> Martínez Agut, M.P. (2012) Río +20: *Un paso más hacia “El Futuro que queremos”*. Universidad de Valencia. *Quaderns d’animació i educació social*, nº 16, julio de 2012; p.4. <http://quadernsanimacio.net/pdfs/rio.pdf>. (última vez consultado: 10-04-2015)

desafío global y como una condición misma para alcanzar el desarrollo sostenible, vinculado al concepto “economía verde”<sup>88</sup>.

*“La erradicación de la pobreza es el mayor problema que afronta el mundo en la actualidad... A este respecto, estamos empeñados en liberar con urgencia a la humanidad de la pobreza y el hambre” (conclusión 2)”. “Una economía verde debe contribuir a la erradicación de la pobreza y al crecimiento económico sostenido, aumentando la inclusión social, mejorando el bienestar humano y creando oportunidades de empleo y trabajo decente para todos, manteniendo al mismo tiempo el funcionamiento saludable de los ecosistemas de la Tierra (conclusión 52)”.*

El deseo de compromiso en torno a las Cumbres de la Tierra y la decepción ante los limitados avances y resultados, caracterizó también y en paralelo la **evolución del Protocolo de Kioto**.

Nada más entrar en vigor, en el mismo año 2005 se creó el Grupo de Trabajo Especial sobre Futuros Compromisos de las partes, orientado a plantear los acuerdos a tomar para después del 2012, y se sucedieron anualmente las Conferencias de las Partes (COP) y las Conferencias de las Partes en calidad de reunión de las Partes en el *Protocolo de Kioto* (CMP)<sup>89</sup>.

Entre las citas a destacar antes del inicio del segundo periodo de vigencia del *Protocolo de Kioto*, en el 2013, cabe destacar tres encuentros relevantes:

---

<sup>88</sup> ONU. Río+20. *¿Qué es Río+20? El Futuro que queremos*. Documento final. Bajado el 15 de Abril del 2015 desde <http://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml>.

<sup>89</sup> La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, adoptada en la cumbre de Río de 1992 y que entró en vigor en 1994, tiene un órgano supremo denominado La Conferencia de las Partes (COP) y que se compone de los países que ha ratificado el protocolo. De la misma manera, la COP en calidad de Reunión de las Partes del Protocolo de Kioto (CMP) es el órgano supremo de dicho instrumento. Tanto la COP como la CMP se reúnen anualmente con la función de supervisar y examinar la aplicación de la Convención y del Protocolo y desarrollar el proceso de negociación entre las partes de la Convención ante nuevos compromisos.

ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. Meetings. <http://unfccc.int/meetings/items/6240.php> (última vez consultado: 02-05-2015).

- La **Conferencia sobre el Cambio Climático de Bali, en el 2007 (COP13 /CMP3)**, que estableció *el Plan de Acción de Bali* dividido en cinco categorías principales: visión común, mitigación, adaptación, tecnología y financiación. La visión común consistía en una visión a largo plazo de la acción global contra el cambio climático pero como la misma organización reconoció:

*“El Plan de Acción de Bali era muy ambicioso. En lo que se refiere a los plazos...puede que haya subestimado la complejidad del cambio climático como problema y la complejidad de forjar una solución global para el mismo”<sup>90</sup>.*

- La **Conferencia de Copenhague en 2009 (COP15/CMP5)** planteó el llamado *Acuerdo de Copenhague* que no fue adoptado por todos los gobiernos, pero permitió elevar la cooperación para el cambio climático al nivel político más alto y comprometió a los países desarrollados a aportar financiación para la adaptación y mitigación en países en desarrollo.
- Sobre dicho acuerdo, en la **Conferencia de Cancún del 2010 (COP16/CMP6)** las Partes elaboraron los *Acuerdos de Cancún*, entre los que destacaron la creación del **Fondo Verde Climático**<sup>91</sup> y la decisión de hacer oficiales las promesas de reducción de las emisiones, en lo que fue *“el mayor esfuerzo colectivo que el mundo ha hecho nunca para reducir las emisiones rindiéndose cuentas mutuamente”<sup>92</sup>*. Los *Acuerdos de Cancún* también incluyeron el paquete

---

<sup>90</sup> ONU (2007). Framework Convention on Climate Change. *Hoja de Ruta de Bali*. [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/la\\_convencion/conferencias/bali/items/6211.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/la_convencion/conferencias/bali/items/6211.php). (última vez consultado: 02-04-2015).

<sup>91</sup> El Fondo Verde para el Clima (GCF, por sus siglas en inglés), fue adoptado finalmente en 2011 como mecanismo financiero y su objetivo es contribuir a la consecución de los objetivos de mitigación y adaptación al cambio climático de la comunidad internacional. Promueve el cambio hacia un desarrollo con bajas emisiones mediante el apoyo a los países en desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades de los países en desarrollo, en particular aquellos que son vulnerables a los efectos adversos del cambio climático.

<sup>92</sup> ONU (2010). Framework Convention on Climate Change. *Milestones on the road to 2012: The Cancun Agreements* [http://unfccc.int/key\\_steps/cancun\\_agreements/items/6132.php](http://unfccc.int/key_steps/cancun_agreements/items/6132.php). (última vez consultado: 02-04-2015).

más completo jamás acordado por los gobiernos para ayudar a las naciones en desarrollo a enfrentar el cambio climático. Abarcaba las finanzas, la tecnología y la creación de mecanismos para ayudar a esos países a cumplir con las necesidades urgentes de adaptación al cambio climático.

La **Conferencia sobre el Cambio Climático en Durban 2011 (COP17/CMP7)**<sup>93</sup>, Sudáfrica, ratificó el **segundo periodo de vigencia del *Protocolo de Kioto***, el cual tendría su inicio el 1 de enero de 2013 y culminaría el 31 de diciembre de 2020. Se planteaba así una prórroga de ocho años con metas concretas basadas en los planteamientos de las conferencias previas pero que además de no contar con el compromiso de Estados Unidos, habría de suponer la falta de respaldo de países como Rusia, Canadá o Japón. De esto modo, los gobiernos reconocieron la necesidad de elaborar el anteproyecto de un nuevo acuerdo universal más allá de 2020, que debía estar preparado en el 2015 para avanzar rápida y ambiciosamente y lograr mantener las temperaturas globales promedio no más de dos grados por encima de su nivel preindustrial. De manera novedosa, esta cumbre abordó el tema de la educación ambiental con la aprobación de un programa para desarrollar la conciencia ciudadana al respecto.

Así, en la **Cumbre de Doha de 2012 (COP 18/CMP8)**<sup>94</sup> se formalizó el marco jurídico del *Protocolo de Kioto* a través de la ***Enmienda de Doha*** para hacer posible su continuidad con un segundo periodo a partir del 1 de enero de 2013. Se incluían así nuevos compromisos, una lista revisada de los gases de efecto invernadero y algunas enmiendas a varios artículos del *Protocolo de Kioto* que requerían actualización.

Era clara pues la necesidad de actuar urgentemente y de conseguir un nuevo acuerdo universal para el cambio climático ya que, como señalaba la ONU:

---

<sup>93</sup> ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. *Durban: Towards full implementation of the UN Climate Change Convention*. [http://unfccc.int/key\\_steps/durban\\_outcomes/items/6825.php](http://unfccc.int/key_steps/durban_outcomes/items/6825.php). (última vez consultado: 12-04-2015).

<sup>94</sup>ONU (2012). Framework Convention on Climate Change. The Doha Climate Gateway. [http://unfccc.int/key\\_steps/doha\\_climate\\_gateway/items/7389.php](http://unfccc.int/key_steps/doha_climate_gateway/items/7389.php). (última vez consultado: 12-04-2015).

*“Hasta ahora, la suma total de las promesas oficiales de reducción de las emisiones de todos los países solo asciende a aproximadamente un 60% de lo que hace falta para limitar la subida de la temperatura a 2 grados Celsius, el tope que según los científicos nos da una probabilidad razonable de evitar los peores impactos del cambio climático”<sup>95</sup>.*

En este escenario, la **Conferencia de Varsovia** en noviembre del 2013 (COP 19/CMP9)<sup>96</sup> y la última celebrada en **Lima** en diciembre del 2014 (COP 20/CMP10)<sup>97</sup> pusieron todas las expectativas en la celebración de la cumbre que está por celebrarse en 2015 y en sus preparativos, como forma de avanzar de una manera definitiva, rápida y a todos los niveles: internacional, nacional, negocios y finanzas. A la espera de un nuevo acuerdo, se ha incrementado la ayuda a países menos desarrollados, se ha aprobado el reglamento para reducir las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal, se ha buscado el fortalecimiento de la movilización financiera y se ha trabajado en la transferencia de tecnología para la lucha contra el cambio climático.

El desafío para la **Cumbre de París**, en diciembre del 2015 (COP 21/CMP11)<sup>98</sup>, se presenta enormemente retador al pretender lograr definitivamente un acuerdo universal y vinculante que permita luchar contra el cambio climático y acelere la transición hacia sociedades y economías resilientes y bajas en carbono. Un acuerdo duradero que entrará en vigor a partir de 2020.

---

<sup>95</sup>ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. *Conferencias y avances*. [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/la\\_convencion/conferencias/items/6210.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/la_convencion/conferencias/items/6210.php). (última vez consultado: 12-04-2015).

<sup>96</sup> ONU (2013). Framework Convention on Climate Change. *Resultados de Varsovia*. [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/resultados\\_de\\_varsovia/items/8033.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/resultados_de_varsovia/items/8033.php). (última vez consultado: 12-04-2015).

<sup>97</sup> ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. *De Lima a París*. <http://newsroom.unfccc.int/es/lima/con-la-llamada-de-lima-a-la-accion-climatica-el-mundo-avanza-hacia-un-nuevo-acuerdo-climatico-universal/>. (última vez consultado: 12-05-2015).

<sup>98</sup> ONU (2015). Paris 2015 Climate Change Conference. <http://www.cop21.gouv.fr/es>. (última vez consultado: 12-05-2015).

Los países se han comprometido a presentar antes de esta cita los objetivos internos de reducción de emisiones y se espera un mayor compromiso del mayor representante de los países emergentes, China, y el mayor de los países avanzados, EEUU. Son el primer y segundo mayor contaminante y entre ambos suman el 41% de todas las emisiones de los gases de efecto invernadero. Además, se espera la movilización financiera de más de 100.000 millones de dólares al año a partir del 2020, por parte de los países desarrollados, para permitir a los países menos desarrollados luchar contra el cambio climático al tiempo que se favorece un desarrollo sostenible y justo. Esta conferencia debería enviar a los actores económicos y financieros las indicaciones necesarias para que reorienten sus inversiones de modo que comience la transición hacia economías bajas en carbono.

Entre las expectativas de esta cumbre está la de un mayor protagonismo de los grupos representantes de la sociedad civil, con iniciativas como la creación de un recinto propio durante su celebración o la consulta pública previa *World Wide Views*<sup>99</sup>, que recogerá las opiniones y voces de los ciudadanos de todo el mundo sobre cambio climático y energía y será la mayor que se haya realizado nunca.

FIGURA 7. LOGOTIPO CUMBRE DE PARÍS.2015



Fuente: ONU (2015).

---

<sup>99</sup> ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. ONU. Cambio Climático. Noticias. <http://newsroom.unfccc.int/es/bienvenida/en-marcha-la-mayor-consulta-ciudadana-sobre-clima-y-energia/>. (última vez consultado: 12-05-2015).

## 1.2. INVOLUCRANDO A LAS EMPRESAS

Si el *Protocolo de Kioto* (1997) supuso la primera iniciativa internacional en materia medioambiental, las grandes acciones globales que contemplaban además los aspectos económicos y sociales, vendrían de la mano del Pacto Mundial o *Global Compact* (1999) y de la *Declaración de los Objetivos del Milenio* (2000), ambos caracterizados por buscar la alta implicación, no sólo de estados y gobiernos, sino también de las empresas.

### 1.2.1. El Pacto Mundial

El **Pacto Mundial** o *Global Compact* nació como una iniciativa internacional de Naciones Unidas, lanzada por su Secretario General en la cumbre del Foro Económico Mundial de Davos en 1999<sup>100</sup>, con el objetivo de fomentar la ciudadanía corporativa, involucrando de forma voluntaria a las empresas en los principales retos sociales y medioambientales derivados de la creciente globalización. Por el gran número de participantes, varios miles en más de 100 países, fue y continúa siendo, la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo.

Las empresas pueden contribuir a través de iniciativas internas o en su cadena de suministro y trabajar con Naciones Unidas, los poderes públicos u organizaciones no gubernamentales, en actividades que contribuyan al desarrollo sostenible en la comunidad local o internacional. Las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas (derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción) sobre la base de que las acciones empresariales responsables construyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo y a mercados sustentables.

Los diez principios del *Pacto Mundial*<sup>101</sup> se recogen a continuación:

---

<sup>100</sup> El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) es una fundación sin ánimo de lucro con sede en Ginebra, conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza. Allí se reúnen los principales líderes empresariales, los líderes políticos internacionales y periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo, entre ellos, la salud y el medioambiente.

<sup>101</sup> Global Compact (2014). Red del Pacto Mundial España. 10 Principios. Bajado el 14 Diciembre, 2014, desde <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios>.

TABLA 5. LOS 10 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL

<p><b><u>Derechos Humanos:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.</li><li>•Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos</li></ul> <p><b><u>Estándares Laborales:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</li><li>•Principio 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción</li><li>•Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.</li><li>•Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.</li></ul> <p><b><u>Medio Ambiente:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</li><li>•Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</li><li>•Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente</li></ul> <p><b><u>Anticorrupción:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Principio 10: Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.</li></ul>
--

Fuente: web Global Compact (2014).

La iniciativa recogía así dos objetivos principales para las empresas

- Incorporar estos diez principios en las actividades empresariales, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo, haciendo públicamente

visible este compromiso y publicando en su informe anual una descripción de las acciones realizadas (denominado “*Comunicación sobre el Progreso- CoP*”<sup>102</sup>).

- Llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, incluidos los ODM que se abordan en el apartado siguiente.

Además, la adhesión al Pacto Mundial no sólo compromete a la empresa en su conjunto, sino que destaca la importancia del compromiso de sus dirigentes con la participación de un ejecutivo de primer nivel como signo de su prioridad estratégica.

TABLA 6. ¿QUÉ ES EL PACTO MUNDIAL?

<b>El Pacto Mundial es ...</b>	<b>El Pacto Mundial no es...</b>
Una iniciativa voluntaria para promover el desarrollo sustentable y la ciudadanía corporativa	vinculante jurídicamente
Un conjunto de valores basados en principios universalmente aceptados.	Un mecanismo para monitorear o juzgar el comportamiento de la empresa
Una red de empresas y otras partes interesadas.	Un estándar, sistema de dirección o código de conducta.
Una plataforma de aprendizaje e intercambio de experiencias.	Un organismo regulatorio o mecanismo de relaciones públicas.

Fuente: web Pacto Mundial (2014).<sup>103</sup>

<sup>102</sup> “La *Comunicación de Progreso* consiste en comunicar a las partes interesadas (consumidores, sindicatos, accionistas, medios de comunicación, gobiernos etc....) sobre los avances que la empresa ha realizado en la aplicación de los diez principios... Debe incluir una descripción de las medidas adoptadas y los resultados obtenidos. La falta de comunicación en forma anual dará lugar a la eliminación de la empresa de la lista de Participantes “activos”. La Comunicación de Progreso es una demostración importante por parte del participante en el compromiso con el Pacto Mundial y sus principios...”.

ONU (2014). Global Compact. *Comunicación de Progreso*. Bajado 3 Mayo, 2015, desde [https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Comunicacixn\\_de\\_Progreso.html](https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Comunicacixn_de_Progreso.html).

<sup>103</sup> ONU (2014). Global Compact. *¿Qué es el Pacto Mundial?* Bajado el 14 Diciembre, 2014, desde <https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>.

En palabras del actual Director General de Global Compact, Georg Kell <sup>104</sup>:

*“Durante los últimos 15 años, este llamamiento a la comunidad empresarial se ha convertido en la mayor iniciativa mundial de sostenibilidad corporativa. De las 40 entidades que se unieron en nuestro lanzamiento, el Pacto Mundial ha crecido hasta las 8.000 empresas firmantes provenientes de 140 países... y todas se han dado cuenta de que ya no es suficiente con mitigar los riesgos derivados de sus operaciones, sino que se espera de ellas que contribuyan a las comunidades en las que operan”.*

Desde 2004, el Pacto Mundial llevó a cabo una revisión periódica de la iniciativa y su impacto que ha dado lugar a diferentes planes estratégicos, actualizados cada dos o tres años. El último de ellos, la *Estrategia Global Compact 2014-2016*<sup>105</sup>, pretende recoger las aportaciones de las partes interesadas, potenciar la acción transformadora y conseguir la máxima alineación con la *Agenda de Desarrollo Post-2015*.

Con este horizonte y coincidiendo con su 15º aniversario, el Pacto Mundial ha celebrado en junio del 2015, en **Nueva York**, el encuentro internacional *Global+15: Business as a Force for Good*,<sup>106</sup> con el objetivo de evidenciar como el sector privado está actuando realmente para alcanzar las prioridades de la sociedad y los objetivos de la *Agenda-Post 2015*.

A este objetivo se suman otras iniciativas recientes del Pacto Mundial<sup>107</sup>, como la publicación de *Building the Post-2015 Engagement Architecture* en 2013, o los actuales

---

<sup>104</sup> Red del Pacto Mundial España (2015). *El valor de compartir principios. Informe sobre la experiencia de los firmantes del Pacto Mundial en España en materia de Responsabilidad Social y los Diez Principios*, 14. Bajado 2 Mayo, 2015, desde <http://www.pactomundial.org/2015/04/el-valor-de-compartir-principios/>.

<sup>105</sup> ONU (2014). Global Compact. *United Nations Global Compact Strategy 2014 – 2016* [https://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/global\\_compact\\_15.html](https://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/global_compact_15.html). (última vez consultado 03-05-2015).

<sup>106</sup> ONU (2015). Global Compact. *Global Compact+15: Business as a Force for Good*. [https://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/global\\_compact\\_15.html](https://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/global_compact_15.html). (última vez consultado 03-05-2015).

<sup>107</sup> Global Compact (2015). Red del Pacto Mundial España. *El Pacto Mundial en el escenario post-2015*. <http://www.pactomundial.org/2015/04/el-pacto-mundial-en-el-escenario-post-2015>. (última vez consultado 03-05-2015).

proyectos *Business Action para los ODS* y *SDG Matrix Industry*, ambos centrados en vincular la dirección estratégica de las empresas con las prioridades del desarrollo sostenible.

### 1.2.2. De los *Objetivos del Milenio* a la *Agenda Post-2015*

En septiembre del año 2000, en Nueva York, y también promovida por la Secretaría General de Naciones Unidas, tuvo lugar la **Cumbre del Milenio**, donde representantes de 189 países, recordaron compromisos anteriores y decidieron afrontar los grandes problemas de la humanidad firmando la *Declaración del Milenio*<sup>108</sup>. En ella se recogen ocho objetivos básicos, cada uno de ellos dividido a su vez en una serie de metas e indicadores que con posterioridad se irían revisando y reformulando para mejorar su seguimiento<sup>109</sup>. Por primera vez, se establecía una fecha concreta para la consecución de estos objetivos: el año 2015.

Los títulos iniciales de los ocho objetivos<sup>110</sup> se recogen en el siguiente cuadro:

TABLA 7. OBJETIVOS DEL MILENIO

<b><u>OBJETIVOS DEL MILENIO</u></b>
• Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
• Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.
• Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
• Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.
• Objetivo 5: Mejorar la salud materna
• Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
• Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
• Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Fuente: ONU. Objetivos del Desarrollo del Milenio (2014).

---

<sup>108</sup> ONU (2000). Documentos Asamblea General. 13 Septiembre 2000. [www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf](http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf) (última vez consultado 03-05-2015).

<sup>109</sup> Específicamente se reformularon los objetivos 3 y 4 siendo la nueva redacción “promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer” y “reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años”, respectivamente.

<sup>110</sup> ONU (2013). *Objetivos del Desarrollo del Milenio y más allá del 2015*. Bajado 14 diciembre, 2014, desde <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>.

Los Estados Miembros de las Naciones Unidas, los grupos de Estados y los asociados de la sociedad civil, incluido el sector privado y las entidades filantrópicas, asumieron con su adhesión el compromiso en la consecución de los *Objetivos del Milenio*, como forma de optimizar el bienestar humano actual sin comprometer el de las generaciones futuras.

Sin embargo, a lo largo de los siguientes quince años, y hasta poco antes del vencimiento en el 2015, los objetivos han sido objeto de revisión, medición, comunicación y polémica en diversos ámbitos. Más allá de campañas específicas como “Un mundo mejor para Johana”<sup>111</sup> o la amplia Campaña del Milenio<sup>112</sup> se han sucedido importantes encuentros para reafirmar compromisos y acelerar los avances como la Cumbre Mundial 2005, la reunión de alto nivel sobre los *Objetivos de Desarrollo del Milenio* 2008, la Cumbre Mundial de 2010 o el acto especial en 2013 para acelerar el cumplimiento<sup>113</sup>.

En este último e importante evento, además de la convocatoria de una nueva Cumbre Mundial para septiembre del 2015 en Nueva York, se evidenció la necesidad de reconsiderar los avances y establecer un nuevo escenario de trabajo o *Agenda Post- 2015*<sup>114</sup>:

---

<sup>111</sup> A través de una niña hispanoamericana de nueve años, la agencia de publicidad Young & Rubicam consiguió plasmar los objetivos y las acciones para conseguirlos. Esta iniciativa surgió en España, en el seno del Foro de Reputación Corporativa, comprometido a colaborar con la ONU y los gobiernos para la difusión de los ocho Objetivos del Milenio en las primeras etapas de su lanzamiento.

YOU TUBE. 2015 *Un mundo mejor para Johana* <https://www.youtube.com/watch?v=1ixxJ3vx2fE>. (última vez consultado 04-05-2015).

<sup>112</sup> La Campaña del Milenio fue creada en el año 2002 por el entonces Secretario General de la ONU, Kofi Annan, para promover los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Trabaja a nivel mundial, sensibilizando, movilizándolo a la opinión pública e impulsando la comunicación. En España la Campaña está presente desde 2004, trabajando en incidencia política, movilización, educación y sensibilización y se lanzó oficialmente bajo el nombre de Campaña sin Excusas.

Campaña del Milenio (2015). *Sin excusas 2015*. <http://www.sinexcusas2015.org/> (última vez consultado 04-05-2015).

<sup>113</sup> Todas ellas celebradas en el mes de septiembre de los años citados en Nueva York. Información histórica e informes disponibles en ONU. *Objetivos del Desarrollo del Milenio y más allá del 2015*. <http://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>. (última vez consultado 04-05-2015).

<sup>114</sup>ONU (2013). *Objetivos del Desarrollo del Milenio y más allá del 2015. Documento final del acto especial de seguimiento de la labor realizada para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio Asamblea General*.

*“Estamos convencidos de que la agenda para el desarrollo después de 2015 debe reforzar el compromiso de la comunidad internacional con la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible. Subrayamos que la erradicación de la pobreza es un imperativo esencial y estamos empeñados en liberar a la humanidad de la pobreza y el hambre con carácter urgente. Reconociendo la interrelación intrínseca que existe entre la erradicación de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible, subrayamos la necesidad de que se aplique un enfoque coherente que integre de manera equilibrada las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Este enfoque coherente entraña que se procure establecer un solo marco y un solo conjunto de objetivos, de carácter universal y aplicable a todos los países, teniendo en cuenta al mismo tiempo las diversas circunstancias nacionales y respetando las políticas y prioridades nacionales. También debe promover la paz y la seguridad, la gobernanza democrática, el estado de derecho, la igualdad de género y los derechos humanos para todos”.*

Realmente y como ya se había señalado, la Cumbre de Río+20 y el documento *El futuro que queremos*, en 2012, pusieron en marcha el proceso. Para ello, ese mismo año Naciones Unidas creó un grupo de trabajo con responsables de más de 60 organizaciones de su sistema y otras organizaciones internacionales, para coordinar la discusión sobre la *Agenda de Desarrollo Post-2015* y la consulta con todos los actores, y para facilitar datos analíticos y conocimientos técnicos.

Desde entonces ha habido numerosas aportaciones al orden del día, como el establecimiento de un nuevo conjunto de objetivos<sup>115</sup>, el informe de un comité intergubernamental de expertos sobre la financiación del desarrollo sostenible, diálogos para la facilitación de tecnología , consultas nacionales por temas en más de 60 países y muchos otros. En marzo

---

1 de Octubre 2013. (pp. 4). Acuerdo 19. Bajado 8 Enero, 2015 desde <http://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>.

<sup>115</sup> Uno de los principales resultados de la Conferencia Río+20 fue el acuerdo alcanzado para desarrollar un nuevo conjunto de objetivos de desarrollo sostenible. El documento final de Río+20 establece que el proceso de desarrollo de los objetivos de desarrollo sostenible debe ser coordinado y coherente con el proceso de valoración de la Agenda de Desarrollo post 2015. Un grupo de trabajo abierto de la Asamblea General, formado por 30 miembros, tuvo la tarea de emitir una propuesta de objetivos de desarrollo sostenible para someterla a la consideración de la 68ª Asamblea (2013-2014).

de 2013 se emitió un informe con las primeras conclusiones, *Inicia la Conversación Global*<sup>116</sup>, y en Julio del 2014 se presentó el *Informe sobre el Cumplimiento de los Objetivos del Milenio*<sup>117</sup>, pero la Asamblea General pidió presentar un *Informe de Síntesis* antes de finales de 2014 como contribución definitiva a las negociaciones intergubernamentales en el período previo a la Cumbre<sup>118</sup>. Este informe subraya la encrucijada histórica a la que se enfrenta la humanidad y la necesidad de transformación, ya que pese a los avances de las últimas décadas no se han alcanzado los objetivos planteados:

*“Nuestro mundo globalizado se caracteriza por avances extraordinarios junto con niveles inaceptables e insostenibles de miseria, temor, discriminación, explotación e injusticia y un comportamiento irresponsable respecto del medio ambiente en todos los planos.”*

*“La experiencia de la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio proporciona pruebas irrefutables de que la comunidad internacional puede movilizarse para hacer frente a estos problemas tan complejos... En las dos décadas transcurridas desde 1990, el mundo ha reducido la pobreza extrema a la mitad: 700 millones de personas han salido de la pobreza extrema. En la década comprendida entre 2000 y 2010 se evitaron aproximadamente 3,3 millones de muertes por malaria y la lucha contra la tuberculosis salvó 22 millones de vidas. El acceso a la terapia antirretroviral para las personas infectadas por el VIH ha salvado 6,6 millones de vidas desde 1995. Al mismo tiempo, la paridad de los géneros en la matriculación en la escuela primaria, el acceso a la atención de la salud infantil y materna y la participación política de la mujer ha mejorado a un ritmo constante. Debemos invertir en la labor pendiente de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y usarlos como un trampolín hacia el futuro que queremos, un futuro libre de pobreza y basado*

---

<sup>116</sup> ONU (2015). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. *Agenda de desarrollo post-2015*. Bajado 4 Mayo, 2015, desde <http://www.un.org/es/development/desa/development-beyond-2015.html>.

<sup>117</sup> ONU (2014). *Informe sobre el Cumplimiento de los Objetivos del Milenio 2014*. Bajado 4 Mayo, 2015, desde [www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2014-spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2014-spanish.pdf).

<sup>118</sup> ONU (2015). Sustainable development. *Knowledge Platform. Synthesis Report*. Acuerdos 11,17 y 18. 5/6. Bajado 4 Mayo, 2015 desde <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

*en los derechos humanos, la igualdad y la sostenibilidad. Este es nuestro deber, y debemos esforzarnos para que sea el legado que dejemos a nuestros hijos...”.*

*“Si bien algunos viven en la abundancia, miles de millones viven una situación de pobreza generalizada y se ven enfrentados a grandes desigualdades o sufren situaciones de desempleo, enfermedad o privación. El desplazamiento se encuentra en su nivel más alto desde la Segunda Guerra Mundial. Los conflictos armados, la delincuencia, el terrorismo, la persecución, la corrupción, la impunidad y el deterioro del estado de derecho son una realidad cotidiana. Todavía se sienten los efectos de las crisis económica, alimentaria y energética mundiales. Las consecuencias del cambio climático apenas han empezado...”.*

Como señala Gimeno J. A. (2014)<sup>119</sup>, es cierto que en casi quince años se habían experimentado avances, pero eran insuficientes. Pese a los aspectos positivos de los *Objetivos de Desarrollo del Milenio*:

*“La evolución global oculta que el éxito de unos pocos países grandes, como China o India, determina el cumplimiento global de alguno de los objetivos, aunque la situación en buen número de países haya empeorado o se haya estancado. América Latina-Caribe, Asia Oriental y Norte de África nos presentan un predominio optimista, frente al claramente negativo de África Subsahariana y Asia Occidental. En todo caso, predominan los incumplimientos sobre los resultados satisfactorios. Y los éxitos y los fracasos se reparten de forma desigual. Los datos menos negativos señalan a educación, sanidad y salubridad, lo que ha de celebrarse puesto que son objetivos de enorme importancia presente y de cara al futuro. El fracaso es total en el uso de los recursos naturales. Es inadmisibile que:*

- *Una de cada cinco personas en las regiones en desarrollo sigue viviendo con menos de 1’25 dólares al día (pobreza extrema).*

---

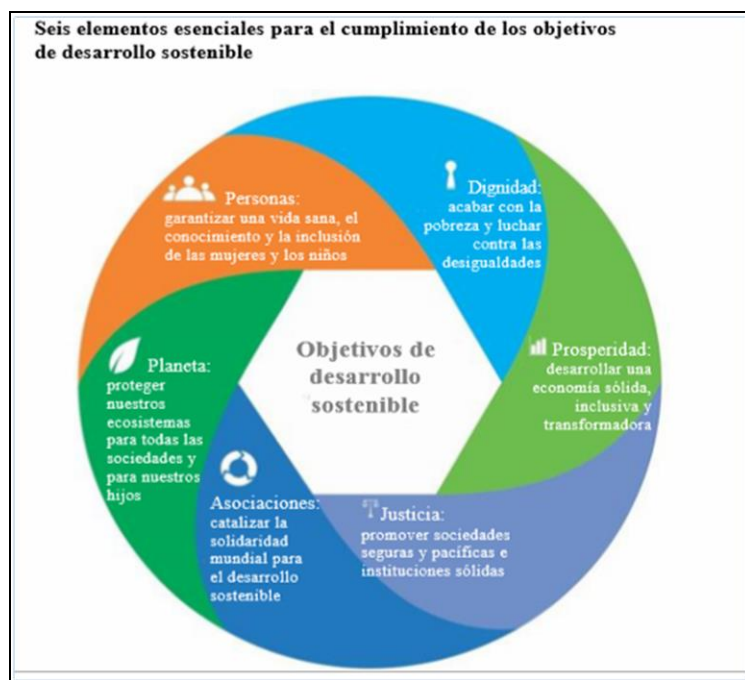
<sup>119</sup> Gimeno, J.A. (2014, 15 Julio) *¿Hemos aprendido de los Objetivos de Desarrollo del Milenio?* EL País. Bajado 4 Mayo, 2015 desde [http://elpais.com/elpais/2014/07/14/planeta\\_futuro/1405336071\\_497042.html](http://elpais.com/elpais/2014/07/14/planeta_futuro/1405336071_497042.html).

Angulo, A. (2014, 8 Julio). *Los Objetivos del Milenio, a examen.* EL País. Bajado 4 Mayo, 2015 desde [http://elpais.com/elpais/2014/07/08/planeta\\_futuro/1404849092\\_519107.html](http://elpais.com/elpais/2014/07/08/planeta_futuro/1404849092_519107.html).

- *El empleo vulnerable en el Sur es el 56% de todo el empleo (10% en el Norte).*
- *842 millones de personas sufren hambre crónica, y la mejora en la última década ha sido más lenta que en los 90.*
- *Uno de cada cuatro niños sufre retraso en el crecimiento.*
- *En 2013, 300.000 mujeres murieron por causas relacionadas con el embarazo o el parto, a pesar de que contamos con los medios para evitar que mueran.*
- *748 millones de personas todavía utilizan fuentes de agua no apta para el consumo.*
- *En 2012, 863 millones de residentes urbanos vivían en tugurios (650 en 1990)”.*

Aprendiendo de los años transcurridos, el *Informe de Síntesis* establecía seis elementos esenciales para contribuir a reforzar el carácter universal, integrado y necesariamente transformador de la *Agenda Post-2015*<sup>120</sup>.

FIGURA 8. ELEMENTOS ESENCIALES DE LA AGENDA POST-2015



Fuente: ONU. Synthesis Report *Agenda Post-2015* (2015).

<sup>120</sup> ONU (2015). Sustainable development. *Knowledge Platform. Synthesis Report*. Acuerdos 66. 19. Bajado 4 Mayo, 2015 desde <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

También se planteaba el borrador de objetivos a aprobar en 2015, más orientados a la sostenibilidad y con el máximo grado de ambición para mejorar la vida de las personas en todo el mundo. La propia denominación se había ya modificado y los *Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)* pasaron a ser los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, siendo previsiblemente los 17 que se recogen a continuación<sup>121</sup>:

TABLA 8. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.2015

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
5. Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
9. Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos celebrados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).
14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
17. Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Fuente: Red Española del Pacto Mundial (2015).

<sup>121</sup> Red del Pacto Mundial España (2015). ODS vs ODM: la hora del sector privado. Bajado 4 Mayo, 2015 desde <http://www.pactomundial.org/2015/04/ods-vs-odm-la-hora-del-sector-privado/>.

Las expectativas para la celebración de la Cumbre Mundial para los Objetivos de Desarrollo del Milenio, a celebrarse en Nueva York en septiembre del 2015, son muy altas porque su aprobación ha de marcar la estrategia global de empresas, gobiernos y sociedad civil en los próximos años, reforzando así los avances hacia un modelo de desarrollo realmente sostenible.

Como anticipo, también se ha celebrado en Junio de este año la **Tercera Cumbre sobre Financiación para el Desarrollo de Addis Abeba**<sup>122</sup> en Etiopía, con el objetivo de discutir los medios con los que se van a financiar los diecisiete Objetivos del Desarrollo Sostenible. Entre los temas de debate se han planteado la justicia fiscal, la ayuda al desarrollo con la renovación del compromiso de aportación del 0,7%, la financiación con el sector privado y la financiación de la lucha contra el cambio climático. El bajo nivel de los resultados alcanzados ha incrementado el nivel de escepticismo de la sociedad civil<sup>123</sup> para conseguir resultados reales, porque no parece que se aporten nuevos recursos para poner fin a la pobreza o medidas significativas para abordar los problemas del sistema financiero internacional.

### **1.3. NECESIDAD DE ESTABLECER INDICADORES**

Aunque las diversas cumbres mundiales sirvieron de plataforma para que la sociedad exigiera a las empresas un modelo de funcionamiento compatible con el desarrollo sostenible, se hacía necesario establecer indicadores de desempeño que permitieran establecer niveles, comparaciones y grado de avance. Un marco de trabajo común a nivel mundial que sirviera para reportar de una forma clara y transparente las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad.

---

<sup>122</sup> ONU (2015). Third International Conference, financing for development. <http://www.un.org/esa/ffd/ffd3/>. (última vez consultado 28/07/2015).

<sup>123</sup> Inter Press Service (2015). *Civil Society Over "Action Agenda" to Finance Development*. <http://www.ipsnews.net/2015/07/civil-society-sceptical-over-action-agenda-to-finance-development/>. (última vez consultado 28-7-2015).

Desde un paradigma empresarial, centrado exclusivamente en los resultados económicos, se había de progresar hacia un triple objetivo que incorporara las variables medioambientales y sociales como única forma de garantizar la supervivencia de una empresa a medio y largo plazo. Este es el planteamiento del concepto “*Triple Bottom Line*”, introducida por John Elkington en su trabajo *Cannibals with Forks* (1997)<sup>124</sup>, para atender las demandas de todos los grupos de interés a través de la elaboración de una triple cuenta de resultados.

Por extensión, la información que la empresa hace pública no puede limitarse a los estados financieros, por lo que es necesario otro tipo de *reporting* que ofrezca información económica, social y ambiental de forma equilibrada. Las organizaciones deberán rendir cuentas sobre cómo desarrollan sus actividades, los impactos de estas, y de la distancia a la que se encuentran de su objetivo de desarrollo sostenible. Los diferentes *stakeholders* reclaman esta información, pero también los propios inversores para poder dirigir sus actuaciones de acuerdo con los principios de la sostenibilidad.

Entre estos sistemas de reporte destacan el Global Reporting Initiative (GRI), la herramienta con más consenso y prestigio a nivel internacional, y los índices bursátiles Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4 Good.

### **1.3.1. Global Reporting Initiative (GRI)**

La Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative* fue, desde su creación en 1997 hasta el 2002, un proyecto conjunto entre el PNUMA (Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y la organización CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*). Actualmente es una institución independiente, con su propia Junta Directiva y con base en Ámsterdam.

Su objetivo es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, ofreciendo orientación y respaldo a través de un marco que establece los principios e indicadores a utilizar para medir y dar a conocer el desempeño económico,

---

<sup>124</sup> Web Elkington, J. Publications. Books (2015). <http://johnelkington.com/publications/books/>. (última vez consultado 5-5-2015).

ambiental y social<sup>125</sup>. La memoria de sostenibilidad implica la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización respecto al desarrollo sostenible e incluye tanto contribuciones positivas como negativas. Esto supone dotar a las organizaciones de una potente herramienta de compromiso hacia la sostenibilidad.

Para la elaboración de la estructura de reporte, el GRI contó con la participación activa de representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas y organizaciones contables.

La memoria de sostenibilidad es un único documento, de información consolidada, que proporciona una representación razonable y equilibrada del desempeño de una organización durante un periodo determinado.

El documento principal es el de la *Guía para la Memoria de Sostenibilidad*,<sup>126</sup> que recoge los principios y orientaciones para definir el contenido de la memoria y los “indicadores de desempeño”. Además algunos sectores cuentan con suplementos sectoriales específicos.

En los principios que se han de cumplir en la memoria está la base de su rigurosidad y su credibilidad, ya sea en los referidos al planteamiento de realización del informe (materialidad<sup>127</sup>, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad) como en los relativos a la propia calidad de las memorias (equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad).

Los indicadores de desempeño son el núcleo del informe y pueden ser cualitativos y cuantitativos. Hay indicadores para las tres dimensiones de la sostenibilidad económica,

---

<sup>125</sup> Global Reporting Initiative (2015). *Nuestra Misión. Nuestra Visión*. <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>. (última vez consultado 5-5-2015).

<sup>126</sup> Global Reporting Initiative (2015). *Memorias de Sostenibilidad. El Marco GRI para la elaboración de las memorias de sostenibilidad*. Bajado 5 Mayo, 2015, desde <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx>.

<sup>127</sup> La materialidad es el umbral a partir del cual un aspecto o indicador pasa a ser lo suficientemente importante como para ser incluido en la memoria.

medioambiental y social (esta última desagregada en prácticas laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre los productos).

Para mejorar la credibilidad de sus memorias, las organizaciones pueden contar con sistemas de control interno, incluidas funciones de auditoría interna, pero GRI recomienda, además, recurrir a la verificación externa de las memorias de sostenibilidad.

La Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI se revisa periódicamente por lo que en el año 2013 se presentó la cuarta versión de la Guía, la G4<sup>128</sup>, con un período de convivencia hasta el 31 de diciembre de 2015, fecha a partir de la cual todas las organizaciones deben reportar exclusivamente en la nueva versión.

La versión G4 es más fácil de usar y hace más hincapié en que las organizaciones se centren en aquellos asuntos que resultan materiales para su actividad y sus principales grupos de interés. También incorpora otras novedades, como las referidas a una mayor definición del alcance de las acciones, la implicación de la dirección, los aspectos éticos, la integración de la cadena de suministro o la armonización con otros estándares internacionales.

### **1.3.2. El Dow Jones Sustainability Index (DJS) y el FTSE4Good.**

Por su parte, el Índice Dow Jones de Sostenibilidad, lanzado en 1999, fue el primer índice con carácter financiero para medir los esfuerzos hacía la sostenibilidad en las empresas y se ha convertido en el índice de referencia para los inversores.

Actualmente es administrado conjuntamente por S & P Dow Jones Index y RobecoSAM (Sustainable Asset Management) y valora anualmente la gestión económica, medioambiental y social de las empresas mediante criterios generales y específicos para cada sector. La evaluación incluye alrededor de veinte áreas de gestión diferente, incluyendo aspectos tan variados como el gobierno corporativo, la gestión de riesgos, la marca, la mitigación del cambio climático, las normas de la cadena de suministro o las

---

<sup>128</sup> Global Reporting Initiative (2015). *G4 Sustainability Reporting Guidelines. G4 Translations*. Bajado 1 Junio, 2015, desde <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/G4translations.aspx>.

prácticas laborales. Los índices y los criterios de selección se actualizan anualmente y las empresas son monitoreadas durante todo el año en lo relacionado con medios, información pública y percepciones de sus grupos de interés.

El enfoque de este índice se basa en que las prácticas empresariales sostenibles son fundamento de la creación de valor para los accionistas a largo plazo, en un mundo con recursos cada vez más limitados. Además, los aspectos de sostenibilidad representan oportunidades y riesgos que las empresas competitivas deben abordar porque la escasez de recursos, los cambios demográficos y el cambio climático están redefiniendo los entornos empresariales y los resultados de las inversiones.

La metodología DJSI facilita a las empresas disponer de información crucial en su desempeño en sostenibilidad, al disponer de comparativos frente al promedio de la industria mundial y la de sus pares de la industria. Muchas empresas consideran que la participación en la evaluación conduce al reconocimiento externo por sus esfuerzos y les ayuda a identificar formas de mejorar aún más sus estrategias de sostenibilidad.

Como señala Jose Luis Blasco (2009)<sup>129</sup>, socio responsable de Global Sustainability de KPMG en España:

*“El lanzamiento de este índice ponía corbata al desarrollo sostenible...adaptado sectorialmente, el cuestionario se interesa por las prácticas e indicadores en cuestiones como el gobierno corporativo y la integridad, la gestión de riesgos, la eco-eficiencia o la atracción y retención del talento. La información es analizada por un evaluador independiente. Cada compañía participante obtiene una calificación, global y para cada una de las dimensiones del cuestionario. Solamente el 10% de las empresas con mejor calificación, aquellas más sostenibles a juicio de los evaluadores, son finalmente seleccionadas para el Dow Jones Sustainability Index World... La zanahoria también vendrá de la mano de un número creciente de*

---

<sup>129</sup>Blasco, J.L. (2009, 5 Septiembre). *Diez años de Dow Jones Sustainability Index. Cinco Días* [http://www.cinco dias.com/articulo/opinion/anos-Dow-Jones-Sustainability-Index/20090905cdsdiopi\\_1/cdsopi/](http://www.cinco dias.com/articulo/opinion/anos-Dow-Jones-Sustainability-Index/20090905cdsdiopi_1/cdsopi/). ( última vez consultado 5-5-2015)

*inversores institucionales que incluyen en sus carteras empresas que piensan y actúan bajo la convicción de que el futuro sonreirá a las compañías más sostenibles, más responsables y más íntegras“.*

Realmente el Índice Dow Jones contiene un índice principal mundial, el DJSI World al que actualmente pertenecen 319 empresas (de entre más de 2.500 elegibles) que han acreditado que sus modelos de gobierno y de gestión en asuntos de sostenibilidad están entre los más avanzados y varios índices en base a otras regiones geográficas.

TABLA 9. ÍNDICES DOW JONES

<b>Index</b>
<b>DJSI World</b>
DJSI World Developed
DJSI World 80
<b>DJSI Asia Pacific</b>
DJSI Asia Pacific 40
DJSI Japan 40
<b>DJSI Emerging Markets</b>
<b>DJSI Europe</b>
DJSI Eurozone
DJSI Europe 40
DJSI Eurozone 40
<b>DJSI North America</b>
DJSI United States
DJSI North America 40
DJSI United States 40
<b>DJSI Australia</b>
<b>DJSI Korea</b>
DJSI Korea 20
<b>DJSI World Enlarged</b>
DJSI Nordic

As of 22 September 2014

Fuente: Dow Jones (2014).

El Dow Jones Index ha supuesto el compromiso de las grandes corporaciones con la sostenibilidad, al poder valorar en su conjunto los riesgos derivados del desarrollo económico, social y medioambiental, al mismo tiempo que se constata la generación de valor para los accionistas. Además beneficia a la empresa porque los mayores gestores de activos del mundo han establecido ya en su política de inversión requerimientos extra-financieros al entender que estos pueden impactar directamente en el negocio a largo plazo.

El otro índice bursátil de referencia, en materia de sostenibilidad es el FTSE4Good<sup>130</sup>, creado por la bolsa de Londres en 2001, con la colaboración de UNICEF, el fondo de la ONU para la infancia, y emplea información que provee EIRIS, el Ethical Investment Research Service (Servicio de Investigación de Inversión Ética).

Incluye a empresas cotizadas de todo el mundo que cumplan con los requisitos preestablecidos por el índice bursátil: prácticas de responsabilidad social corporativa, medio ambiente, relaciones con los accionistas y derechos humanos.

FTSE4Good se revisa dos veces al año para aceptar nuevas empresas y excluir las que formen parte del índice y ya no cumplan con los requisitos de sostenibilidad demandados. Los criterios FTSE4Good se desarrollan a partir de un extenso proceso de consulta con el mercado, entre ellos con ONG, organismos gubernamentales, consultores, académicos, la comunidad inversora y el sector empresarial. También en este caso se trata de una familia de índices, y en el caso de España FTSE Group y Bolsas y Mercados Españoles (BME) crearon conjuntamente en 2008 el índice específico FTSE4Good IBEX para alentar a las compañías españolas a adoptar estándares internacionales de sostenibilidad.

Gracias a la cuantificación que ofrecen las memorias y los índices, los inversores están dirigiendo su porfolio a compañías que siguen las mejores prácticas en materia de sostenibilidad, porque implica valor a largo plazo y evidencia su correcta gestión. Tanto es así que, de forma adicional a los dos indicadores internacionales citados y más comúnmente utilizados, existen multitud de indicadores de instituciones o empresas asesoras que trata de recoger la gestión de la triple perspectiva del desarrollo sostenible, a modo de auditoría o cuadro de mandos.

---

<sup>130</sup> FTSE Index (2015). <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>. (última vez consultado 5-5-2015).

#### **1.4. LA SOSTENIBILIDAD COMO OBJETO DE APLICACIÓN Y REFLEXION EN LAS NUEVAS VISIONES**

La importancia que el concepto y la temática en torno a la sostenibilidad ha tenido en las últimas décadas, así como la importante involucración de las empresas, ha quedado de manifiesto en el recorrido por la agenda política realizado en los apartados anteriores. Se trata de acontecimientos ajenos a fronteras que han ido poniendo el foco en los impactos negativos de nuestro modelo de desarrollo, al tiempo que importantes cambios en el orden mundial se iban produciendo. La creciente pérdida de soberanía de los estados en favor de organismos supranacionales, la internacionalización de los mercados, el creciente poder de las multinacionales, el traslado de la producción a países en vías de desarrollo que poseen distintos estándares en materia social y medioambiental, son algunos de grandes cambios que se han ido produciendo en el sistema.

Todo ello ha contribuido a que la sociedad civil exija, además de a los gobiernos, que las empresas tenga más responsabilidad, mostrando mayor transparencia en el ámbito financiero y en su impactos sociales y ambientales.

En este sentido surge la responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), responsabilidad corporativa (RC) o responsabilidad social (RS), como forma de gestionar de forma real el compromiso con el desarrollo sostenible dentro de la empresa. Aunque se trata de un concepto relativamente reciente, y con diversas matizaciones como veremos más adelante en la investigación, podemos tomar una de las definiciones más aceptadas, la del Libro Verde de la Unión Europea<sup>131</sup>, para evidenciar su foco en la gestión de la sostenibilidad empresarial y en las relaciones con los grupos de interés:

---

<sup>131</sup> Observatorio RSC. *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Libro bajado 27 Julio, 2015 desde <http://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>.

*“integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.*

Ya sea aproximándose desde el concepto de sostenibilidad o desde el de responsabilidad social corporativa, lo cierto es que esta preocupación se ha convertido en el centro de las estrategias actuales y de las visiones futuras, tanto porque es necesario un enfoque integrador de las acciones a llevar a cabo (empresa, sociedad y medioambiente), como porque se presenta como la única forma viable e inteligente de garantizar la continuidad del desarrollo. Pese a la crisis económica, el escepticismo y la incertidumbre que con frecuencia generan estos conceptos, las estrategias que se están planteando, tienen como objetivo prioritario garantizar la sostenibilidad del Planeta, identificando las variables y los mecanismos más relevantes para hacerlo posible.

Pendientes de los objetivos a establecer en la próxima *Agenda Post-2015*, para ilustrar la incidencia del desarrollo sostenible en el pensamiento actual se recogen a continuación políticas y visiones relevantes planteadas en los últimos años a nivel global: los avances en Europa y España y específicamente la *Estrategia Europea 2020*; la *Visión 2050* del *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD); las reflexiones de Jorgen Randers desde el Club de Roma, *2052: Un pronóstico global para los próximos 40 años*; y la última encíclica de la Iglesia *Laudato Si`*.

#### **1.4.1. Estrategia Europea. Iniciativas Españolas**

En el ámbito europeo, la relevancia política del concepto “desarrollo sostenible”, además de seguir la agenda internacional, se había ya reforzado con la celebración del **Consejo Europeo de Lisboa**, en marzo del año 2000. Este encuentro supuso la puesta en marcha de *La Estrategia de Lisboa*, que pretendía hacer de la Unión Europea la economía más competitiva y dinámica del mundo y alcanzar el pleno empleo antes de 2010.

Los jefes de Estado y de Gobierno asistentes plantearon una estrategia que desde el principio estuvo basada ya en los tres pilares de la sostenibilidad:

- Un pilar económico, que hiciera de la europea una economía competitiva, basada en el conocimiento, adaptada a la nueva sociedad de la información y líder en investigación.
- Un pilar social, invirtiendo en recursos humanos y en la lucha contra la exclusión social, a través de la educación, la formación y una política activa en empleo.
- Un pilar medioambiental, añadido en el Consejo Europeo de Gotemburgo<sup>132</sup> de Junio del 2001, que insistía en que el crecimiento económico debe ir disociado de la explotación de los recursos naturales.

Aunque se establecieron indicadores y objetivos cuantitativos, los resultados alcanzados fueron muy limitados<sup>133</sup>, por lo que sus planteamientos fueron revisados en el Tratado firmado en Lisboa el 13 de diciembre de 2007 y ratificado el 1 de diciembre del 2009, que sí asentaba de manera definitiva las bases estratégicas para la economía de la próxima

---

<sup>132</sup> El Consejo Europeo reconocía la oportunidad de consolidar la dimensión exterior, instando a abordar la contribución de la Unión al desarrollo sostenible a escala mundial.

Puede consultarse la propuesta íntegra de la Comisión, *Desarrollo sostenible en Europa para un mundo mejor: estrategia de la Unión Europea para un desarrollo sostenible*, en EUROPA. Síntesis de la legislación de la UE. Estrategia a favor del desarrollo sostenible

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/environment/sustainable\\_development/128117\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/environment/sustainable_development/128117_es.htm) (última vez consultado 19-05-2015).

<sup>133</sup> El análisis referido a estos resultados puede contrastarse en las Conclusiones del Círculo de Trabajo Europa (2005) de la Friedrich-Ebert-Stiftung (foro de discusión sobre temas europeos de actualidad) denominado *La estrategia europea de prosperidad sostenible: una nueva agenda para la Unión Europea*, disponible en Círculo de Trabajo Europa (2010). *Estrategia europea de prosperidad sostenible: una nueva agenda para la Unión Europea.2010*. Bajado 14 Diciembre, 2015, desde <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07111.pdf>.

Igualmente se recogen estos resultados en el *Dictamen exploratorio del Observatorio de la Estrategia de Lisboa*, recogido íntegramente en

Comité Económico y Social Europeo (2009). *Dictamen exploratorio del Observatorio de la Estrategia de Lisboa.2009*. Bajado 14 diciembre,2014,desde

[http://eurored.ccoo.es/.../doc16789\\_Dictamen\\_del\\_CESE\\_1722-2009.doc](http://eurored.ccoo.es/.../doc16789_Dictamen_del_CESE_1722-2009.doc).

En definitiva, a pesar de los progresos, muchos Estados miembros seguían sin satisfacer las exigencias fijadas. Es el caso, por ejemplo, del objetivo del 3 % en materia de investigación y desarrollo, en el que la mayoría de los Estados miembros no registraron prácticamente avances, así como en el caso de la reducción de gases de efecto invernadero o en materia de empleo.

década, centradas en el desarrollo sostenible y que se recogería en la *Estrategia para Europa 2020*.

Finalizado el período de diez años establecido por la Estrategia de Lisboa, en marzo del año 2010 se presentó una nueva estrategia económica para la Unión Europea, centrada en la salida de la crisis y en el fomento del crecimiento sostenible<sup>134</sup>.

La *Estrategia Europea 2020* se denominó “*Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*”, resaltando así las tres prioridades:

- El crecimiento inteligente, que plantea una economía basada en el conocimiento y la innovación.
- El crecimiento sostenible, que impulsa una economía que haga un uso más eficaz de los recursos.
- El crecimiento integrador, que persigue una economía con alto nivel de empleo y cohesión social y territorial.

El planteamiento de la propuesta pretendía ser menos burocrático y claro, fijando tan sólo cinco objetivos centrados en el empleo, la educación, la reducción de la pobreza, la innovación, y la utilización sostenible de la energía.

Es interesante subrayar que, siendo la idea de sostenibilidad uno de los pilares en los que se asienta tanto la definición como los objetivos marcados por esta estrategia, se optó por utilizar el término “crecimiento sostenible” en vez del más utilizado hasta entonces “desarrollo sostenible”<sup>135</sup>. La razón debe buscarse en la alineación del término con los otros dos ejes de la estrategia “crecimiento inteligente” y “crecimiento integrador”, ya que la

---

<sup>134</sup> Documento completo en la web específica de la Unión Europea

Comisión Europea (2010). EUROPA 2020. *Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, 2010*. Bajado 14 diciembre, 2014. Desde [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm).

<sup>135</sup> En inglés se sustituye el término “*sustainable development*” por “*sustainable growth*”.

definición de “crecimiento sostenible” incluida en el documento recoge también el triple planteamiento de Brundtland, económico, social y medioambiental:

*“El crecimiento sostenible significa construir una economía que aproveche los recursos con eficacia, que sea sostenible y competitiva, que aproveche el liderazgo de Europa en la carrera para desarrollar nuevos procesos y tecnologías, incluidas las tecnologías verdes, que acelere el desarrollo de redes inteligentes en la UE y refuerce las ventajas competitivas de nuestras empresas (particularmente en el campo de las manufacturas) y de nuestras PYME, y que también asista a los consumidores a dar valor al uso eficaz de los recursos. Este enfoque ayudará a la UE a prosperar en un mundo con pocas emisiones de carbono y recursos limitados y al mismo tiempo impedirá la degradación del medio ambiente, la pérdida de biodiversidad y un uso no sostenible de los recursos. También apoyará la cohesión económica, social y territorial”.*

No obstante y en relación a la terminología utilizada, también hay que destacar que los aspectos incluidos en el “crecimiento sostenible”, eran en menor medida de ámbito social (éstos están incluidos en “crecimiento integrador”) y se referían mayoritariamente al ámbito económico y medioambiental. Aunque se hacía una llamada a la responsabilidad social de las empresas y al diálogo con los públicos de interés, las medidas recogidas en el apartado “crecimiento sostenible” estaban centradas en el desarrollo de tecnologías verdes, el cambio climático, el uso de energías limpias y renovables, la eficiencia energética... y en las mejoras de la competitividad.

En cualquier caso, la perspectiva de la sostenibilidad recogida en la *Estrategia Europa 2020* marcó la relevancia de la misma en la agenda europea, lo que se evidencia en el resumen recogido en el anexo 1 del documento de la estrategia<sup>136</sup>, que se muestra a continuación:

---

<sup>136</sup> Comisión Europea (2010). EUROPA 2020. *Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*, 2010. Página 36. Bajado 14 diciembre, 2014. Desde [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.htm).

TABLA 10. ESTRATEGIA EUROPEA 2020

ESTRATEGIA EUROPA 2020		
OBJETIVOS PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La tasa de empleo de la población de entre 20 y 64 años debería pasar del actual 69 % a, como mínimo, el 75 %.</li> <li>- Alcanzar el objetivo de invertir el 3 % del PIB en I+D, en particular mejorando las condiciones para la inversión en I+D por parte del sector privado y desarrollando un nuevo indicador que haga un seguimiento de la innovación.</li> <li>- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 20 % en comparación con los niveles de 1990, incrementar el porcentaje de las energías renovables en nuestro consumo final de energía al 20 % y aumentar un 20 % la eficacia en el uso de la energía.</li> <li>- Reducir el porcentaje de abandono escolar al 10 % desde el actual 15 % e incrementar el porcentaje de personas de entre 30 y 34 años con estudios superiores completos del 31 % a, como mínimo, un 40 %.</li> <li>- Reducir el número de europeos que viven por debajo del umbral nacional de pobreza en un 25 %, liberando de la pobreza a 20 millones de personas.</li> </ul>		
CRECIMIENTO INTELIGENTE	CRECIMIENTO SOSTENIBLE	CRECIMIENTO INTEGRADOR
<p><b>INNOVACIÓN</b></p> <p>Iniciativa emblemática de la UE: «Unión por la innovación». Mejorar las condiciones generales y de acceso a la financiación destinada a investigación e innovación con el fin de reforzar la cadena de innovación e impulsar los niveles de inversión en toda la Unión.</p>	<p><b>CLIMA, ENERGÍA Y MOVILIDAD</b></p> <p>Iniciativa emblemática de la UE: «Una Europa que aproveche eficazmente los recursos». Ayudar a desligar crecimiento económico y uso de recursos, reduciendo las emisiones de carbono de nuestra economía, incrementando el uso de energías renovables, modernizando nuestro sector del transporte y promoviendo un uso eficaz de la energía.</p>	<p><b>EMPLEO Y CUALIFICACIONES</b></p> <p>Iniciativa emblemática de la UE: «Una agenda para nuevas cualificaciones y empleos». Modernizar los mercados laborales facilitando la movilidad de los trabajadores y el desarrollo de cualificaciones a lo largo de la vida, con el fin de incrementar la participación en el empleo y de adecuar mejor la oferta a la demanda.</p>
<p><b>EDUCACIÓN</b></p> <p>Iniciativa emblemática de la UE: «Juventud en movimiento». Reforzar los resultados de los sistemas educativos y consolidar el atractivo internacional de la educación superior europea.</p>	<p><b>COMPETITIVIDAD</b></p> <p>Iniciativa emblemática de la UE: «Una política industrial para la era de la mundialización». Mejorar el entorno empresarial, especialmente para las PYME, y apoyar el desarrollo de una base industrial fuerte y sostenible que pueda competir mundialmente.</p>	<p><b>LUCHA CONTRA LA POBREZA</b></p> <p>Iniciativa emblemática de la UE: «Plataforma europea contra la pobreza». Garantizar la cohesión social y territorial de tal forma que los beneficios del crecimiento y del empleo lleguen a todos y de que las personas afectadas por la pobreza y la exclusión social puedan vivir con dignidad y participar activamente en la sociedad.</p>
<p><b>SOCIEDAD DIGITAL</b></p> <p>Iniciativa emblemática de la UE: «Una agenda digital para Europa». Acelerar la implantación de internet de alta velocidad y beneficiarse de un mercado único digital para familias y empresas.</p>		

Fuente: web Comisión Europea. Europa 2020. *Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Anexo I* (2010).

El desarrollo de esta estrategia ha corrido paralelo a iniciativas europeas específicas en materia de medio ambiente y responsabilidad corporativa, también con horizontes a medio y largo plazo, entre las que a continuación destacamos las más relevantes.

En el año 2008 fue aprobado el *Paquete Europeo de Energía y Cambio Climático 2013-2020*, que establecía objetivos concretos para 2020 en materia de energías renovables, eficiencia energética y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. Su objetivo

principal era dar cumplimiento, a través de directivas específicas<sup>137</sup> a los compromisos en materia de cambio climático y energía asumidos por el Consejo Europeo en 2007:

- Reducir las emisiones totales de gases de efecto invernadero en 2020, al menos en un 20%, respecto de los niveles de 1990, y en un 30% si otros países desarrollados se comprometen a reducciones de emisiones equivalentes y los países en desarrollo contribuyen adecuadamente en función de sus posibilidades.
- Alcanzar el objetivo del 20% de consumo de energías renovables en 2020.

Posteriormente, en el año 2013 se presentó la *Hoja de Ruta 2050*, donde la Comisión Europea propone una economía competitiva baja en carbono para lograr reducciones profundas de emisiones, en esa fecha, que permitan que la temperatura media global no supere los dos grados centígrados en comparación con la temperatura de la era preindustrial. Para mediados del siglo XXI se deben reducir las emisiones en un 80% (por debajo de los niveles de 1990) y se establecen hitos intermedios (reducciones del 40 % en 2030 y 60% en 2040). También muestra cómo los principales sectores responsables de las emisiones de Europa, generación de energía, industria, transporte, edificios y construcción, así como la agricultura, pueden hacer la transición hacia una economía de baja emisión de carbono de una forma rentable.

En esta dirección, en enero del 2014, se presentó una propuesta de continuidad al *Paquete Europeo de Energía y Cambio Climático, con horizonte 2030*, en la que se proponen nuevos objetivos de reducción de emisiones y de energías renovables, en línea con el nuevo acuerdo post-2020 que ha de plantear Naciones Unidas.

En relación a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entendida esta como la responsabilidad de las empresas sobre sus impactos en la sociedad, una iniciativa de la Unión Europea se recogió por primera vez en el 2001 con el *Libro Verde “Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas”*. Un año más tarde el Foro

---

<sup>137</sup>Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2015). *Cambio Climático. La Unión Europea*. <http://www.magrama.gob.es/es/cambio-climatico/temas/el-proceso-internacional-de-lucha-contra-el-cambio-climatico/la-union-europea/>. (última vez consultado 20/05/2015).

Europeo *Multistakeholders*<sup>138</sup> debatiría un nuevo informe cuyas conclusiones se recogerían en la publicación de 2004, *Final results and recommendations of european multistakeholder forum on CSR*, y posteriormente, se complementarían con el informe del 2006 *Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*.

No obstante la iniciativa más relevante se produjo en 2011 con la elaboración de *Una estrategia renovada para la UE para la RSE 2011-14*<sup>139</sup>, un plan de acción que incluía aspectos como aumentar la visibilidad de la RSE y la difusión de sus buenas prácticas, la mejora de los niveles de confianza en las empresas y los procesos de auto-regulación o el reconocimiento de la conducta empresarial responsable<sup>140</sup>. La importancia de esta estrategia reside sobre todo en la aportación de una nueva definición, la cual supone un cambio significativo en la política de la Comisión Europea, que se posiciona frente al debate de la voluntariedad de la responsabilidad e incide en la prevención del impacto y en la creación de valor:

*“La Comisión presenta una nueva definición de la RSE, a saber, la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de...maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y*

---

<sup>138</sup> El Foro Multistakeholder de RSE se creó en 2002 agrupando a sindicatos, empresas, ONGs europeas, etc., para promover la integración de la gestión de la responsabilidad social en las organizaciones.

<sup>139</sup> European Commission (2015). *Growth*. Bajado el 20 Mayo, 2015, desde [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm).

<sup>140</sup> Observatorio RSC (2015). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bajado 27 Julio, 2015 desde <http://observatoriorsc.org/estrategia-renovada-de-la-ue-para-2011-2014sobre-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>.

*para las demás partes interesadas y la sociedad...y de identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas”.*

El proceso de revisión de esta estrategia para el período 2015-2020 comenzó en abril del 2014 con una consulta pública que pretendía conocer los logros, las deficiencias y los retos de la Comisión Europea en materia de Responsabilidad Social Corporativa antes de la celebración del Foro *Multistakeholder* de Bruselas, en febrero del 2015. Este estudio<sup>141</sup> destaca el papel de la Comisión Europea al fomentar la importancia de la RSE en las empresas y en la sociedad en su conjunto y deficiencias como la falta de apoyo a las PYMES, el desarrollo de un Plan de acción sobre los Principios Rectores de la ONU sobre las empresas y los Derechos Humanos, las cuestiones de la cadena de suministro a nivel mundial. También destaca retos como la mejora de la transparencia, la sensibilización, el trabajo en temas internacionales o el equilibrio entre medidas reglamentarias y voluntarias.

Con estas temáticas sobre la mesa, se celebró el **Foro *Multistakeholder* en Febrero del 2015**, con énfasis añadidos a los aspectos de derechos humanos, los programas de fomento de la empleabilidad, la transposición de la Directiva sobre Divulgación de Información no-financiera, el papel de los medios de comunicación y la necesidad de entender a la RSE como un factor de competitividad y sostenibilidad<sup>142</sup>. El compromiso de la Comisión Europea es presentar una nueva ***Estrategia Europea de RSE 2015-2020*** antes de final de año 2015.

En esta línea de sinergias, también se ha celebrado la Exposición Universal de Milán, de *CSR Europe*<sup>143</sup>, la red europea de negocios para la responsabilidad social en las empresas, con la firma del ***Manifiesto de Milán para promover el liderazgo empresarial en RSE y el compromiso por una Europa inteligente, sostenible e integradora***. En su entorno se ha

---

<sup>141</sup> European Commission (2014). *The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation*. Bajado 20 Mayo, 2015, desde

<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8021/attachments/1/translations/en/renditions/native>.

<sup>142</sup> Visión Responsable (2015). *La futura Estrategia Europea de RSE ve obsoleta la voluntariedad y tendrá como base la competitividad*. EU Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility. Bajado 20 Mayo desde <http://www.visionresponsable.es/2015/03/la-futura-estrategia-europea-de-rse-ve.html>.

<sup>143</sup> CSR Europe (2015). *CSR Europe calls for the new EU CSR strategy 2015-2019 to support a move from CSR compliance to innovation, 2015* <http://www.csreurope.org/csr-europe-calls-new-eu-csr-strategy-2015-2019-support-move-csr-compliance-innovation>. (última vez consultado 20-05-2015).

celebrado también *Enterprise 2020*, una línea de acción lanzada por la Comisión Europea en el 2011 para fomentar la promoción de las mejores prácticas de RSE, centrada esta edición en proyectos en los ámbitos de empleo, vida sostenible en ciudades y transparencia.

Respecto a las iniciativas españolas en materia de sostenibilidad y responsabilidad social son muchas las acciones que se han llevado a cabo en el ámbito público y privado, derivadas de los planteamientos internacionales y europeos. En el ámbito de la empresa, además de la creación de departamentos y áreas específicas de gestión, numerosas empresas se han agrupado en foros específicos como el Club de Excelencia en Sostenibilidad, la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM), Forética o la Fundación Seres. También es destacable el impulso en el ámbito académico y formativo, el realizado desde la sociedad civil a través de otras fundaciones y ONG y la creación de redes como el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

Desde el punto de vista de las iniciativas públicas, se ha promovido que organizaciones, empresas y el propio Estado incorporen criterios de sostenibilidad y responsabilidad en su gestión, así como la difusión de los resultados obtenidos. En este sentido destacan la Subcomisión Parlamentaria de RSC, que presentó el *Libro Blanco de la RSC* en el año 2006, el Foro de Expertos de RSC, la Mesa de Diálogo Social y el Consejo estatal de RSE.

El marzo del 2011 fue aprobada la *Ley 2/2011 de Economía Sostenible*, con el objetivo de favorecer en nuestro país las condiciones para un nuevo modelo de desarrollo. En su artículo segundo se define la “Economía Sostenible” como:

*“Patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”.*

Algunos artículos también destacables son el artículo 39, dedicado a fomentar la responsabilidad social de las empresas y que propone un conjunto de indicadores y modelos o referencias de reporte con estándares internacionales para su autoevaluación, o el artículo 35, dedicado a la sostenibilidad en las empresas públicas.

Como señala el reciente informe de “*RSE y Marca España: Empresas sostenibles, país competitivo*”, elaborado por Forética<sup>144</sup>, se ha avanzado mucho en estos temas por múltiples factores, pero existen tres pilares fundamentales sobre los que España tiene el potencial de convertirse en uno de los líderes de la sostenibilidad a nivel mundial:

- Tener un grupo de grandes empresas a la vanguardia de la sostenibilidad.
- Tener un marco institucional e infraestructura de apoyo, nacional y autonómico.
- Estar atentos a los riesgos y oportunidades vinculados a la sostenibilidad que afectan a los diversos sectores en los que España es una potencia.

#### **1.4.2. Visión 2050, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

Con ámbito internacional y planteamientos realizados desde una perspectiva empresarial, destaca también la labor del **Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development)**<sup>145</sup> y la propuesta recogida en su informe *Visión 2050: Una Nueva Agenda para los Negocios*.

El consejo, creado en 1995<sup>146</sup> y con sede en Ginebra, es una asociación mundial de más de 200 empresas que persigue compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas en materia de desarrollo sostenible y colaborar conjuntamente con gobiernos y organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales. Centrándose en cuatro áreas clave (energía y clima, ecosistemas, desarrollo y función de los negocios en la sociedad<sup>147</sup>) el consejo pretende liderar y promover las actuaciones sostenibles y demostrar su contribución al desarrollo

---

<sup>144</sup> Forética (2014). “*Informe RSE y Marca España: empresas sostenibles, país competitivo*”. Bajado el 29 Julio, 2015, desde <http://foretica.org/index.php/sala-de-prensa/noticias/2571-foretica-y-marca-espana-presentan-las-conclusiones-del-informe-rse-y-marca-espana-empresas-sostenibles-pais-competitivo?lang=es>.

<sup>145</sup> El Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible es conocido por las siglas de la organización en inglés, WBCSD.

<sup>146</sup> Los orígenes del WBCSD se encuentran en la cumbre del Río de Janeiro de 1992, cuando Stephan Schmidheiny, consejero del Secretario General de Comercio e Industria de la cumbre, creó un foro denominado *Business Council for Sustainable Development* o *Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible*. En 1995, este consejo se fusionó con el Consejo Mundial de la Industria para el Medio Ambiente, creándose así el WBCSD que además de su sede en Ginebra, tiene una oficina en Washington D.C. Los miembros del WBCSD representan a más de 30 países y a los sectores industriales más relevantes.

<sup>147</sup> Además de las áreas claves, el Consejo también trabaja otros proyectos específicos en sectores como la construcción, el agua, la movilidad, los neumáticos o los productos químicos.

empresarial. Para ello se sirve del compromiso personal de los máximos ejecutivos de las empresas, que actúan como miembros del Consejo y participan en sus grupos de trabajo.

El *World Business Council for Sustainable Development* realizó una lista de 10 mensajes claves con el objetivo de orientar a los gobiernos, las empresas y otras organizaciones en el ámbito del desarrollo sostenible:

TABLA 11. MENSAJES CLAVES WBCSD

<b>MENSAJES CLAVE WBCSD</b>	
<b>1.</b>	<b>Los negocios son parte de la solución el desarrollo sostenible, y el desarrollo sostenible es un medio eficaz a largo plazo como estrategia de crecimiento de las empresas.</b>
<b>2.</b>	<b>Los negocios no pueden tener éxito en sociedades que fracasan.</b> No hay futuro para el éxito de las empresas si las sociedades que las rodean no están funcionando. Los gobiernos y las empresas deben crear asociaciones para prestar servicios sociales esenciales como la energía, el agua, la atención de la salud y la infraestructura.
<b>3.</b>	<b>La pobreza es un enemigo clave para las sociedades estables.</b> La pobreza genera inestabilidad política y económica, una gran amenaza para los negocios y el desarrollo sostenible. Por el contrario, las empresas pueden levantar el nivel de vida y erradicar la pobreza.
<b>4.</b>	<b>El acceso a los mercados para todos favorece el desarrollo sostenible.</b> El mejor modo de lograr el desarrollo sostenible es a través de mercados globales abiertos, transparentes y competitivos.
<b>5.</b>	<b>El buen gobierno es necesario para hacer que el negocio sea una parte de la solución.</b> Se necesitan marcos de apoyo y reglamentos para crear negocios que contribuyan plenamente al desarrollo sostenible.
<b>6.</b>	<b>Las empresas tienen que ganarse su licencia para operar, innovar y crecer.</b> La manera de hacer negocios es crucial para su éxito. La contabilidad, la ética, la transparencia, la responsabilidad social y ambiental y la confianza son requisitos básicos para el éxito empresarial y el desarrollo sostenible.
<b>7.</b>	<b>Innovación y desarrollo de la tecnología son cruciales para el desarrollo sostenible.</b> Proporcionan soluciones clave para muchos de los problemas que amenazan el desarrollo sostenible. Los negocios siempre han sido, y seguirán siendo el principal contribuyente al desarrollo tecnológico.
<b>8.</b>	<b>La eficiencia ecológica - hacer más con menos - es la esencia de las oportunidades empresariales para el desarrollo sostenible.</b> Combinar la excelencia operacional ambiental y económica para proporcionar bienes y servicios con menores impactos externos y mayor calidad de la vida es una estrategia clave de desarrollo sostenible para los negocios.
<b>9.</b>	<b>Los ecosistemas en equilibrio - un requisito previo para las empresas.</b> Las empresas no pueden funcionar si los ecosistemas y los servicios que aportan, como el agua, la biodiversidad, los alimentos, las fibras y el clima, se degradan.
<b>10.</b>	<b>La cooperación está reñida con el enfrentamiento.</b> Los problemas de desarrollo sostenible son enormes y requieren contribuciones de todas las partes: gobiernos, empresas, sociedad civil y organismos internacionales. La confrontación pone en riesgo las soluciones. La cooperación y las asociaciones creativas promueven el desarrollo sostenible.

Fuente: *World Business Council for Sustainable Development*. (2010)<sup>148</sup>

<sup>148</sup>WBCSD (2010). *10 Key Messages*. Bajado 10 Diciembre, 2014, desde <http://content.wbcsd.org/newsroom/key-messages.aspx>.

Elaborado por el *World Business Council for Sustainable Development*, en febrero del 2010 se presentó en el *World CEO Forum*<sup>149</sup> en New Dehli, India, el informe ***Visión 2050: Una Nueva Agenda para los negocios***<sup>150</sup>. En él, con la colaboración de 29 empresas del WBCSD se desarrolló una visión de un mundo centrado en la sostenibilidad, para el 2050:

*“El proyecto Visión 2050 pretende encontrar respuesta a tres interrogantes: ¿Cómo sería un mundo sostenible? ¿Cómo podríamos alcanzarlo? y ¿Qué papel pueden desempeñar las empresas para que avancemos más rápidamente hacia ese objetivo?”*<sup>151</sup>.

El informe tenía como objetivo guiar a los gobernantes, gestores empresariales y a la sociedad civil hacia un mundo sostenible que garantice a la población un nivel de vida aceptable y acorde con los límites del Planeta. Partía de la definición de una visión del mundo en el año 2050 caracterizada por la diversidad cultural, la interdependencia entre las personas y la Tierra, con una nueva realidad económica, un gobierno en red, con mercados innovadores y capaces de desplegar soluciones, capaz de afrontar el cambio climático y de ofrecer un buen lugar de trabajo a trabajadores evolucionados. Para conseguirlo es necesario introducir cambios y aprovechar oportunidades, por lo que se definía una hoja de ruta con los nueve elementos sobre los que hay que actuar: los valores y los comportamientos, el desarrollo humano, la economía, la agricultura, los bosques, la energía y la electricidad, los edificios, la movilidad y los materiales.

En la evolución hacia el mundo sostenible del 2050, el informe establece dos ámbitos temporales: la *Década Turbulenta*, de 2010 a 2020, y la *Hora de la Transformación*, del 2020 al 2050. El primero es un período de puesta en marcha, generación de ideas, nuevas reglas y relaciones. El segundo es una época de madurez, consenso y verdadero cambio.

---

<sup>149</sup> Este foro, del *World Sustainable Development Forum*, es una plataforma que tiene por objetivo compartir las actuaciones y la colaboración gubernamental de las empresas, en relación a los Objetivos del Milenio y a los diversos ámbitos del desarrollo sostenible. Muy vinculado al WBCSD, su origen está en el *Delhi Sustainable Development Summit* (DSDS), celebrado desde el año 2001.

<sup>150</sup> WBCSD (2010). *Vision 2050: The new agenda for business*. Bajado 10 Diciembre, 2014, desde <http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx>.

<sup>151</sup> WBCSD (2010). *Vision 2050: The new agenda for business*. Resumen ejecutivo, pág. 2 .Bajado 10 Diciembre, 2014, desde <http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx>.

En todo el planteamiento, y como se evidencia en la *Hoja de Ruta* que se recoge en las páginas siguientes, la *Visión 2050* reafirma el papel de la empresa, en una sociedad encaminada hacia un mundo sostenible, así como la necesidad de integrar y aunar esfuerzos para superar los aspectos más críticos.

En el año 2012, con el objetivo de acelerar las soluciones sostenibles empresariales a través de la iniciativa políticas y el diálogo, WBCSD publicó el documento *Changing Pace*<sup>152</sup> que destaca la necesidad de establecer objetivos, comunicar y educar, regular con normas y códigos de conducta, invertir en infraestructuras modernas y eco-eficientes, monitorizar los avances y coordinar políticas para alcanzar sinergias.

El WBCSD trabaja en estrecha colaboración con la ONU a través de sus agencias especializadas tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). También ha participado en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC) y en las Cumbres de la Tierra, por lo que aborda también el año 2015 como un año crítico para el futuro del desarrollo sostenible a escala global, con citas como la de abril en Montreux y el Council Meeting del 7 al 10 de diciembre en París<sup>153</sup>.

Con el apoyo de sus miembros y socios, el WBCSD está liderando procesos de colaboración clave para hacer del desarrollo sostenible una realidad. Como parte del proyecto de la Coalición de Capital Natural<sup>154</sup>, el WBCSD lidera la elaboración del Protocolo de Capital Natural, una metodología para determinar el impacto de las empresas a presentar a finales del 2015. También impulsa el Protocolo de Capital Social, con la participación de una amplia gama de partes interesadas en temas sociales.

---

<sup>152</sup> WBCSD (2012). *Changing Pace Executive Summary*. Bajado 10 Diciembre 2014, desde

<http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14621&NoSearchContextKey=true>.

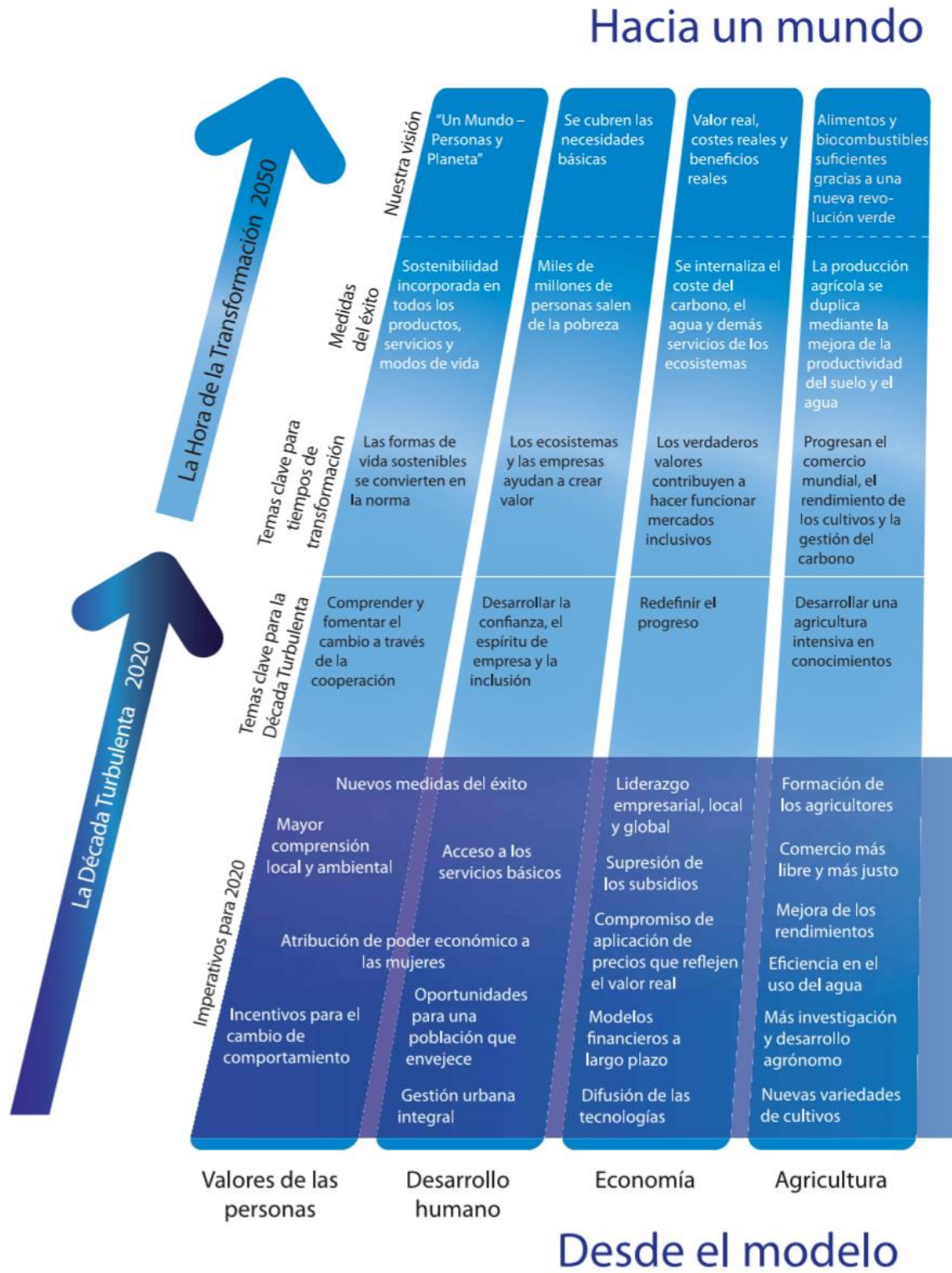
<sup>153</sup> WBCSD (2015). Paris 2015. *Council Meeting. 2015* <https://www.wbcsdevents.org/Paris2015/>. (última vez consultado 20/05/2015).

<sup>154</sup> Creada en 2012 y con este nombre desde el 2014, reúne a las partes interesadas para el estudio y estandarizar los métodos de valoración del capital natural, a fin de cambiar el comportamiento de las empresas.

Natural Capital Coalition (2015). <http://www.naturalcapitalcoalition.org/about/the-ncc.html>

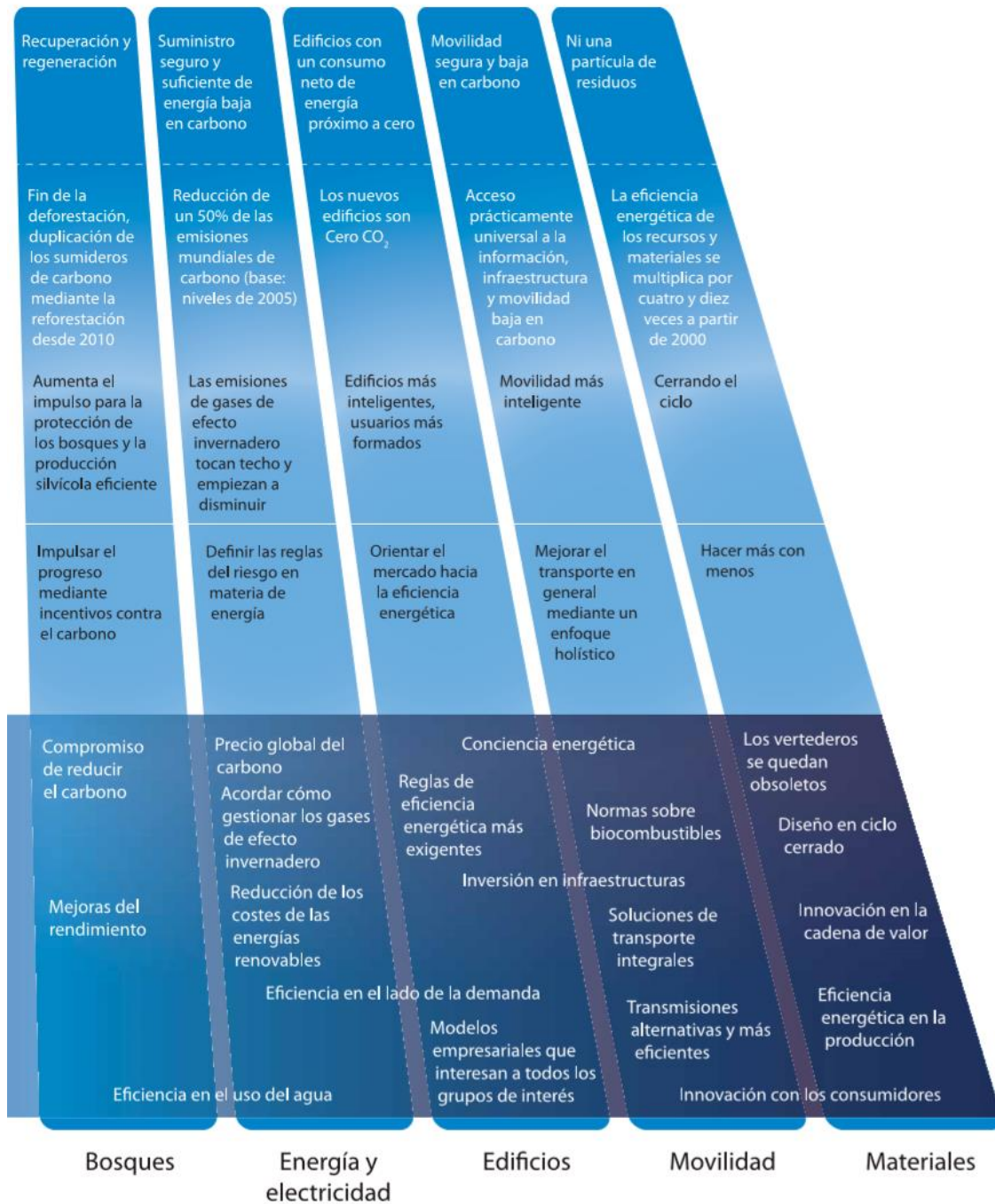


FIGURA 9. VISIÓN 2050



Fuente: *Visión 2050: Una nueva agenda para los negocios*. Resumen ejecutivo, pp. 14-15. (2010).

# sostenible en 2050



"Business as usual"

### 1.4.3. 2052: Un pronóstico global para los próximos 40 años.

Una visión más pesimista es la que ofrece la reflexión *2052: Un pronóstico global para los próximos cuarenta años*, presentada por el Club de Roma en Mayo del 2012, justo antes de la Cumbre de Río+20, y elaborado por Jorgen Randers, coautor de *los Límites del Crecimiento*, informe con el que se habría el primer capítulo y la historia del desarrollo sostenible. Cuarenta años después, el autor cuestiona la capacidad de la humanidad para sobrevivir si esta no cambia radicalmente la dirección.

*“Si pudiera persuadirte de sólo una cosa, elegiría la siguiente: el mundo es pequeño y frágil, y la humanidad es enorme, peligrosa y poderosa. Ésta es una total inversión de la perspectiva bíblica sobre la humanidad, y de la lógica que hemos aplicado como especie desde nuestra presencia en la Tierra. Pero ésta es la perspectiva que necesitamos tomar si queremos estar seguros de que la sostenibilidad emerja o, al menos, que el mundo que conocemos sobreviva un par de siglos más.”*

Denunciando un excesivo cortoplacismo y basándose en investigaciones minuciosas, en las contribuciones de treinta especialistas del sector y en la dinámica de sistemas que ya había utilizado en informes anteriores, Randers establece entre otras las siguientes conclusiones:

- Aunque la humanidad ha iniciado ya el proceso de adaptación a las limitaciones del Planeta, su respuesta podría ser excesivamente lenta
- Las actuales economías dominantes a escala mundial, en particular los Estados Unidos, se estancarán. Brasil, Rusia, India, Sudáfrica y diez economías emergentes (a las que el informe agrupa bajo el nombre BRISE), progresarán.
- Sin embargo, en 2052 seguirá habiendo 3.000 millones de pobres en el mundo.
- La capacidad para actuar de China garantizará el éxito de este país.
- La población mundial alcanzará un punto de inflexión en 2042 debido al descenso de la natalidad en áreas urbanas.

- El PIB mundial crecerá mucho más despacio de lo previsto debido a la desaceleración de la productividad en las economías maduras.
- Las concentraciones de CO<sub>2</sub> en la atmósfera seguirán creciendo y ocasionarán un incremento de la temperatura de 2 °C en 2052; en 2080, el incremento alcanzaría los 2,8 °C y podría desencadenar la retroalimentación del cambio climático.

Como subraya el propio Club de Roma al referirse al informe<sup>155</sup>, el modo de vida actual no podrá sostenerse para las generaciones venideras si no introducimos cambios. La humanidad ha excedido ya los límites del Planeta y en algunos casos veremos un colapso local de recursos antes de 2052. El volumen anual de las emisiones de gases de efecto invernadero es en la actualidad dos veces superior a la capacidad de absorción de los bosques y los océanos del Planeta, por lo que es necesario mitigar el cambio climático en escala suficiente, a través de soluciones que, aunque en principio puedan ser más caras, incrementen la eficiencia energética y cuenten con la responsabilidad corporativa de las empresas.

Para Randers la única forma de luchar contra un futuro sombrío es actuar de inmediato y con una visión más a largo plazo que permita avanzar a la humanidad en la correcta dirección. Una perspectiva específicamente recogida en todos los trabajos y encuentros a celebrar en el 2015 y en las que, internacionalmente, se ha depositado las esperanzas para un horizonte más prometedor.

#### **1.4.4. Una encíclica para la Sostenibilidad: *Laudato Si'***

En junio del 2015, la Santa Sede presentó en Roma la nueva encíclica del papa Francisco, titulada "*Laudato Si'*"<sup>156</sup>, proponiendo una ecología integral, que incorpore claramente las dimensiones humanas y sociales, inseparablemente vinculadas con la situación medio ambiental. A través de sus 187 páginas, una introducción, seis capítulos y dos oraciones

---

<sup>155</sup> Club de Roma (2012). *The count-up to 2052: an overarching framework for action*. <http://www.clubofrome.org/?p=2110>. (última vez consultado 20-05-2015).

<sup>156</sup> Santa Sede (2015). Encíclicas. Bajado 29 de Julio, 2015, desde <http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals.index.html>.

finales, el Pontífice invita a emprender un diálogo que facilite procesos de decisión transparentes, aboga por una conciencia formada y responsable, y sugiere principios para crecer en esta dirección a nivel educativo, espiritual, eclesial, político y teológico.

*El nombre de la encíclica “Laudato Si`” hace referencia a la primera línea del cántico de San Francisco que alaba a Dios con toda su creación, recordando que la Tierra, nuestra casa común, “es también como una hermana con la que compartimos la existencia, y como una madre bella que nos acoge entre sus brazos”, y haciendo una llamada a creyentes y no creyentes:*

*“Hago una invitación urgente a un nuevo diálogo sobre el modo cómo estamos construyendo el futuro del Planeta. Necesitamos una conversación que nos una a todos, porque el desafío ambiental que vivimos, y sus raíces humanas, nos interesan y nos impactan a todos”.*

En los primeros mensajes se refiere a diversos aspectos de la crisis ecológica actual y se muestra tajante en ratificar el cambio climático:

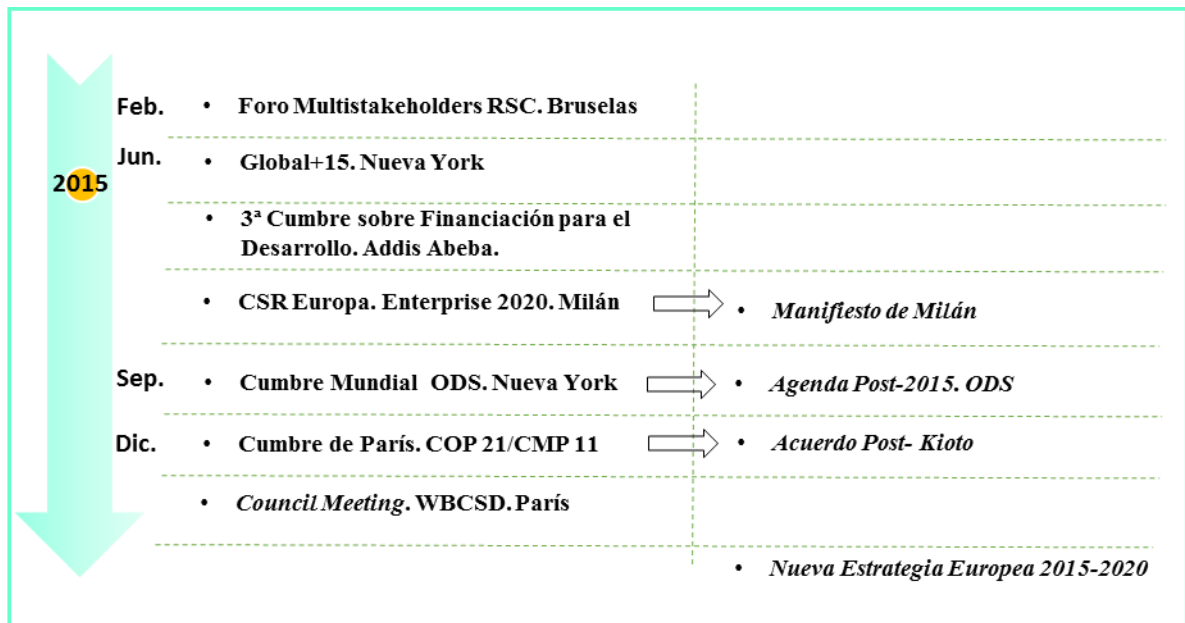
*“Hay un consenso científico muy consistente que indica que nos encontramos ante un preocupante calentamiento del sistema climático. En las últimas décadas, este calentamiento ha estado acompañado del constante crecimiento del nivel del mar, y además es difícil no relacionarlo con el aumento de eventos meteorológicos extremos...numerosos estudios científicos señalan que la mayor parte del calentamiento global de las últimas décadas se debe a la gran concentración de gases de efecto invernadero y emitidos sobre todo a causa de la actividad humana”.*

De plena actualidad y con un planteamiento sorprendente, el Papa se adentra después en temas tan relevantes como: la íntima relación entre los pobres y la fragilidad del Planeta; la convicción de que en el mundo todo está conectado; la crítica al nuevo paradigma y a las formas de poder que derivan de la tecnología; la invitación a buscar otros modos de entender la economía y el progreso; el valor propio de cada criatura; el sentido humano de la ecología; la necesidad de debates sinceros y honestos; la grave responsabilidad de la política internacional y local; la cultura del descarte y la propuesta de un nuevo estilo de vida.

El texto supone una sorprendente reflexión de la Iglesia sobre los grandes desafíos socio-culturales, político-económicos y religioso-antropológicos de la humanidad en nuestros días y en el futuro, y sin duda su lanzamiento se ha enmarcado de forma programada para apuntar a las tres cumbres de las Naciones Unidas sobre la ayuda financiera, el desarrollo sostenible y el cambio climático a finales de este año.

## 1.5. SÍNTESIS DE LOS PRINCIPALES HITOS EN LA HISTORIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

TABLA 12. HISTORIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. AÑO 2015



Fuente: *Elaboración propia (se indican principales acontecimientos e informes publicados o acuerdos adoptados).*



TABLA 13. HISTORIA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

1960's	• Primeras referencias al concepto	
1968	• Creación del Club de Roma	
1972	• Conferencia ONU para el Medio Humano 1° Cumbre de la Tierra. Estocolmo	• <i>Los límites del Crecimiento</i> (Club de Roma)
1987		• <i>Nuestro Futuro Común. Brundtland</i> (Comisión Medioambiente y Desarrollo)
1992	• Conferencia ONU Medio Ambiente y Desarrollo 2° Cumbre de la Tierra. Río de Janeiro	• <i>Agenda 21, Declaración de Río , Convenio Marco Cambio Climático</i>
1995	• Creación WBCSD	
1997	• 3° CP Convenio Cambio Climático	• <i>Protocolo de Kioto</i>
	• Creación <i>Global Reporting Initiative</i>	
1999	• Foro Mundial de Davos	• <i>Pacto Mundial o Global Compact</i>
	• Creación <i>Dow Jones Sustainability Index</i>	
2000		• <i>Carta de la Tierra</i>
	• Cumbre del Milenio. Nueva York	• <i>Declaración del Milenio: ODM</i>
	• Consejo Europeo. Lisboa.	• <i>Estrategia de Lisboa</i>
2001	• Creación FTSE4 Good	
		• <i>Libro Verde UE para la RSC</i>
2002	• Conferencia ONU Desarrollo Sostenible 3° Cumbre de la Tierra. Johannesburgo	• <i>Declaración de Johannesburgo</i>
2005		• <i>Entrada en vigor Protocolo Kioto</i>
2010		• <i>Estrategia Europea 2020</i>
	• World CEO Forum. WBCSD. New Dehli	• <i>Visión 2050</i>
2011		• <i>Estrategia renovada UE para la RSC 2011-2014</i>
2012	• Conferencia ONU Desarrollo Sostenible 4° Cumbre de la Tierra. Río+20	• <i>El Futuro que queremos</i>
		• <i>2052: Un pronóstico global para los próximos 40 años</i> (Club de Roma)
2013		• <i>Entrada en vigor 2° Período Protocolo Kioto 2013-2020</i>

Fuente: *Elaboración propia (se indican principales acontecimientos e informes publicados o acuerdos adoptados. Las cumbres COP13/CMP3 a COP 20/ CMP 10 en Bali, Copenhague, Cancún, Durban, Doha, Varsovia y Lima no se han recogido al estar orientadas los preparativos y acuerdos a la celebración de la COP21/CMP11).*





## CAPÍTULO 2

# EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL



## CAPÍTULO 2 EL DESARROLLO SOSTENIBLE EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### 2.1. DEMANDA Y CONCIENCIA RESPONSABLE.

Como se ha desarrollado ampliamente en el capítulo anterior, el concepto de sostenibilidad ha invadido progresivamente las agendas políticas y sociales de las últimas décadas, por lo que el ciudadano-consumidor ha ido asistiendo a su desarrollo, de forma más o menos activa y con demandas crecientes hacia los entornos empresariales.

Más allá del activismo de la sociedad civil que, como se ha expuesto, ha sido también protagonista de muchas de las cumbres internacionales, el ciudadano de a pie ha ido incrementando su concienciación respecto al papel que sus actos tienen en su entorno inmediato y su nivel de exigencia respecto a las actuaciones de las empresas. Aunque no es una actitud generalizada, poco a poco el consumidor va integrando elementos de responsabilidad y ética en sus decisiones de compra y sus hábitos de consumo, sobre todo en los niveles socioculturales más avanzados y en las nuevas generaciones de consumidores.

La evolución de Internet y los medios sociales permite que, además de los beneficios funcionales de un producto o servicio, el ciudadano pueda profundizar en la actuación responsable de la compañía que lo oferta, reforzando su propia mentalidad ética al adquirirlo o excluyéndolo de sus elecciones. Al disponer de más información para elegir, ya no solo se tiene en cuenta la satisfacción de una necesidad concreta sino el nivel de responsabilidad de las empresas en todo el proceso asociado, dotándolas así de una dimensión basada en la credibilidad, la confianza y los valores que, de alguna manera, las hace más humanas y las clasifica en “buenas” o “malas” empresas. De esta forma, cuanto más sostenible es percibida una marca, cuanto más aporte a las personas, a la sociedad y al Planeta, más relevante es para el consumidor y más conecta con sus aspiraciones y preocupaciones. En consecuencia, el compromiso con la sostenibilidad se convertirá, cada vez más, en uno de los principales atributos de diferenciación y el consumidor premiará o castigará productos y marcas, no solo por las características del producto sino también por consideraciones éticas, sociales y ambientales.

Si la accesibilidad a la información incrementa en gran medida la capacidad de elegir y discriminar, para que el consumidor pueda ejercer un consumo acorde con sus valores y creencias es necesario exigir una mayor transparencia empresarial. Tal y como señala la *Guía para un consumo responsable*<sup>157</sup> elaborada por el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa e HISPACOOOP (Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios) la exigencia de transparencia empresarial se debe basar en la existencia de información actualizada, fiable y verificada sobre la actividad empresarial y en la comunicación adecuada de esa información. La guía subraya que esta información no se debe limitar al producto o servicio final, sino que debe incluir toda la cadena de valor, todos los procesos por los que transcurre a lo largo del ciclo de vida y vincularla a la responsabilidad de la empresa. Por tanto, para que un consumidor pueda ejercer un consumo consciente y responsable debería tener información en dos ámbitos:

- *“Información sobre el producto: materiales, ingredientes, composición; origen del producto y sus componentes; impacto medioambiental de elaboración de un producto o prestación de un servicio; condiciones de trabajo en toda la cadena de valor; intermediarios; quién gana qué a lo largo del ciclo de vida de un producto; transporte e impacto ecológico del mismo; impacto medioambiental del envase de un producto; residuos que genera un producto o servicio; posibilidad de reciclaje de residuos y envase.”*
- *“Información sobre la organización empresarial: estrategia de responsabilidad social corporativa de la empresa; existencia de un Código de Conducta; participación de los trabajadores en el proyecto empresarial y/o la estrategia de responsabilidad social; cumplimiento con la cuota de reserva del 2% de puestos de trabajo para trabajadores con discapacidad; diálogo con los diversos*

---

<sup>157</sup>Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2007). *Guía para un consumo responsable .El papel de los y las consumidoras en la responsabilidad social de la empresa*, 120-28. Bajado 10 de Agosto, 2015 desde <http://observatoriorsc.org/guia-para-un-consumo-responsable-el-papel-de-los-consumidores-y-consumidoras-en-la-responsabilidad-social-corporativa/>.

*stakeholders; implicación de la empresa en el entorno social; patrocinio y mecenazgo de actividades sociales y culturales; etc.”*

Aunque con algunos avances al respecto, falta mucho camino por recorrer para que los ciudadanos puedan realizar sus actos de consumo disponiendo de gran parte de la información que sugiere la guía sin necesidad de haberse adentrado en la titánica tarea de analizar previamente las memorias o informes de las compañías. De hecho, contribuir al avance en esta línea es uno de los objetivos de esta investigación.

También hay que tener en cuenta que hacer más transparentes todas estas cuestiones no implica necesariamente compras y consumo responsable, ya que aunque los consumidores declaren tener en cuenta valores éticos, medioambientales y sociales, el comportamiento en el lineal puede ser otro, no solo por disponibilidad y precio sino también porque realmente el contexto económico y sociopolítico marque otras prioridades.

Basta con observar los datos de una de las últimas encuestas del Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas de España (C.I.S.)<sup>158</sup>, que se recoge en la siguiente tabla, para darse cuenta que las preocupaciones ciudadanas están centradas en el desempleo, la situación económica y política y los escándalos de corrupción. Los otros temas sociales son comparativamente menos importantes y aún mucho menos los medioambientales, que actualmente se sitúan entre las últimas preocupaciones de los españoles.

---

<sup>158</sup> Centro de Investigaciones Sociológicas (2015). Barómetro de Junio 2015. Bajado 15 Agosto, 2015 desde [http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1\\_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14212](http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14212).

Entrevista personal en los domicilios a población española de ambos sexos de 18 años y más 288.  
2.484entrevistas

TABLA 14. PRINCIPALES PREOCUPACIONES PARA LOS ESPAÑOLES. BARÓMETRO C.I.S. JUNIO 2015

**¿Cuál es, a su juicio, el principal problema que existe actualmente en España?**  
(acumulado multirespuesta: el primero, el segundo, el tercero)

1	El paro	78,2
2	La corrupción y el fraude	47,1
3	Los problemas de índole económica	25,4
4	Los/as políticos/as en general, los partidos y la política	20,7
5	La sanidad	11,2
<b>6</b>	<b>Los problemas de índole social</b>	<b>10,7</b>
7	La educación	9,1
8	Otras respuestas	5
9	Los problemas relacionados con la calidad del empleo	3,6
10	El Gobierno y partidos o políticos/as concretos/as	3,3
11	La crisis de valores	3
12	La vivienda	2,8
13	"Los recortes"	2,8
14	La inmigración	2,7
15	Los desahucios	2,5
16	La inseguridad ciudadana	2,1
17	Los problemas relacionados con la juventud	2,1
18	Las pensiones	1,8
19	La Administración de Justicia	1,4
20	N.S.	1,1
21	Los nacionalismos	1
22	La subida del IVA	1
23	Los bancos	0,8
24	El fraude fiscal	0,5
25	El terrorismo, ETA	0,4
26	El funcionamiento de los servicios públicos	0,4
27	N.C.	0,4
28	Los problemas de la agricultura, ganadería y pesca	0,3
29	Las drogas	0,2
30	La violencia contra la mujer	0,2
<b>31</b>	<b>Los problemas medioambientales</b>	<b>0,2</b>
32	El terrorismo internacional	0,2
33	Las preocupaciones y situaciones personales	0,2
34	La Monarquía	0,2
35	Las infraestructuras	0,1
36	El racismo	0,1
37	Reforma Laboral	0,1
38	Subida de tarifas energéticas	0,1
39	Las hipotecas	0
40	Ninguno	0

Fuente: elaboración propia sobre datos del C.I.S. (Junio 2015)

En este sentido ya en el estudio del propio CIS, *Ciudadanía y conciencia medioambiental en España* realizado en 2010<sup>159</sup> se ponía de manifiesto que, pese a la asunción de valores medioambientales por parte de los ciudadanos españoles, esta no parecía tener correspondencia en el desarrollo de prácticas y estilos de vida sostenibles, ya que se trataba de una conciencia expresada más en forma de valores y opiniones que actitudinalmente, poniendo a veces en cuestión la solidez de su compromiso ambiental.

Un estudio más reciente y de ámbito internacional, el *Environmental values and ethical shopping* de GfK<sup>160</sup>, presentado en abril del 2015 y realizado entre consumidores de más de veintitrés países, ilustra también este gap entre demandas u opiniones y actitudes. Mientras que el 80% de los españoles considera que las empresas deben tener hoy en día un comportamiento medioambientalmente responsable, por encima del 76% que es el resultado medio, sólo el 48% declara comprar productos acordes a sus creencias, valores o ideales, frente al 63% para el total de los países.

Inmersos en otras preocupaciones más acuciantes, sin mucha información a su alcance y con dudosa disposición de productos, el consumidor no puede tampoco reforzar su actitud ética si posee un gran escepticismo sobre el comportamiento responsable de las empresas. Según un estudio de la Fundación Entorno y Havas<sup>161</sup>, el 71% de los ciudadanos ve con escepticismo estas iniciativas, aunque el 30% premiaría a las marcas sostenibles.

Partiendo entonces de que el compromiso de los individuos está fuertemente influenciado por la economía y el sistema sociopolítico, y de que solo escuchando las demandas y adaptándolas al contexto social se puede incentivar el consumo responsable, la confianza en las empresas se convierte así en un elemento fundamental. El problema es que como viene

---

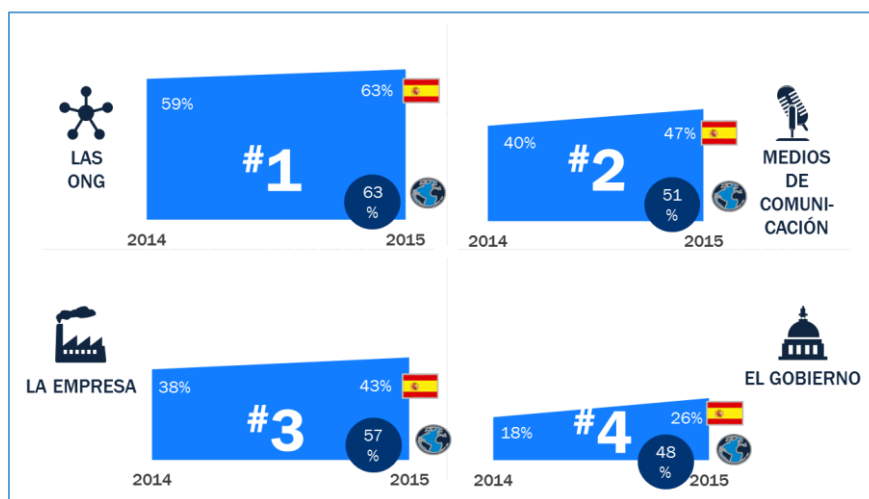
<sup>159</sup> Valencia, A., Arias, M., Vázquez, R. (2010) *Opiniones y Actitudes. Ciudadanía y conciencia medioambiental en España*, 75-78. Bajado 15 Agosto, 2015, desde <http://libreria.cis.es/libros/ciudadania-y-conciencia-medioambiental-en-espana/9788474764925/>.

<sup>160</sup> GfK. (2015) *Environmental values and ethical shopping Global GfK survey*. Bajado 28 Julio, 2015 desde <http://www.gfk.com/au/news-and-events/press-room/press-releases/pages/gfk-study---environmental-values-and-ethical-shopping.aspx>.

<sup>161</sup> Fundación Entorno. Havas Meaningfulbrands. (2013). *Crear un nuevo estilo de vida sostenible, una oportunidad para las marcas*. Bajado 29 Julio, 2015 desde <http://www.compromisorse.com/estudios/2013/03/20/crear-un-nuevo-estilo-de-vida-sostenible-una-oportunidad-para-las-marcas/>.

confirmando anualmente el *Trust Barometer* de Edelman<sup>162</sup>, tanto en España como a nivel internacional, existen bajos índices de confianza de la población en las instituciones.

FIGURA 10. CONFIANZA EN LAS INSTITUCIONES. ESPAÑA. TRUST BAROMETER EDELMAN 2015



Fuente: Trust Barometer Edelman (2015).

Pese a que en el último año en nuestro país se ha incrementado ligeramente la confianza, los índices no solo son bajos, sino que en el caso de las empresas el gap con los resultados mundiales es de 14 puntos (43% vs 57%) y en el de los gobiernos de 22 puntos (26% vs 48%). Aun con niveles bajos de confianza, la población cree que el papel de las empresas en el desarrollo de su entorno es fundamental, ya que el 77% de los entrevistados españoles opina:

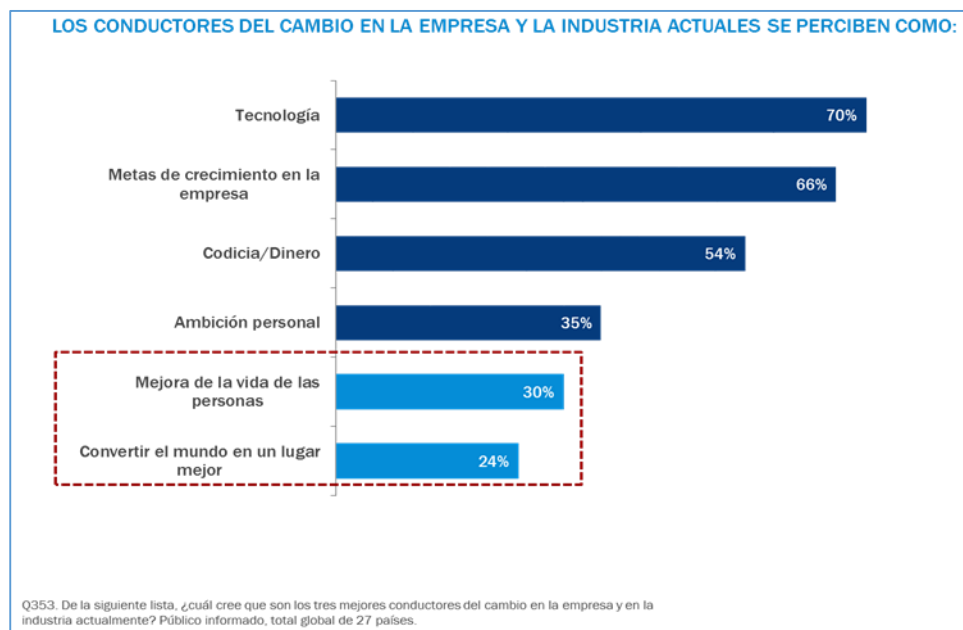
*"Una empresa puede llevar a cabo acciones que incrementen los beneficios y además mejoren las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que opera".*

Otra cosa es su opinión sobre lo que realmente se está haciendo, porque mientras que el estudio identifica claramente que contribuir al bien común es un factor clave de confianza,

<sup>162</sup> Edelman (2015). *Edelman Trust Barometer*. Bajado 10 de Agosto, 2015 desde <http://www.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer/>.

la figura siguiente nos muestra que no se percibe que las empresas estén enfocando su evolución en lograr que el mundo sea un lugar mejor. La tecnología, los objetivos empresariales y la ambición parecen ser impulsores más importantes.

FIGURA 11. CONDUCTORES DEL CAMBIO EN LA EMPRESA. TRUST BAROMETER EDELMAN 2015



Fuente: Trust Barometer Edelman (2015).

La alternativa puede ser premiar o castigar el comportamiento responsable. El estudio muestra que el 63% de los participantes no consumiría productos de empresas en las que no confían y el 58% se las desaconsejaría a sus conocidos, mientras que el 89% compraría productos de confianza y el 71% se las recomendaría a su círculo.

En el marco del nuevo enfoque que se demanda a las compañías, la integridad y el compromiso parecen ser prioritarios. Esta investigación de Edelman revela que existen 16 atributos concretos que contribuyen a generar confianza, agrupados en cinco grupos, por orden de importancia, y que se recogen a continuación para evidenciar también esta fuerte vinculación entre confianza e integridad y compromiso.

FIGURA 12. ATRIBUTO QUE GENERAN CONFIANZA. TRUST BAROMETER EDELMAN 2015

<b>INTEGRIDAD</b>
Ejerce prácticas empresariales éticas Lleva a cabo acciones responsables para solucionar crisis o problemas Emplea prácticas empresariales abiertas y transparentes
<b>COMPROMISO</b>
Escucha las necesidades y opiniones del consumidor Trata bien a los empleados Sitúa al consumidor por encima de los beneficios Hace patente con frecuencia y honestidad el propósito de su negocio
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>
Ofrece productos o servicios de gran calidad Es innovador en cuanto a productos, servicios o ideas
<b>INTENCIÓN</b>
Trabaja para mejorar y proteger el medio ambiente Tiene en cuenta las necesidades de la sociedad en su trabajo diario Crea programas con un impacto positivo sobre la comunidad local Colabora con las ONG, el gobierno y 3 <sup>as</sup> partes para ajustarse a las necesidades de la sociedad
<b>OPERACIONES</b>
Posee un liderazgo ampliamente valioso y admirado Está entre las mejores empresas multinacionales Retribuye a sus inversores de forma constante

Fuente: Trust Barometer Edelman (2015).

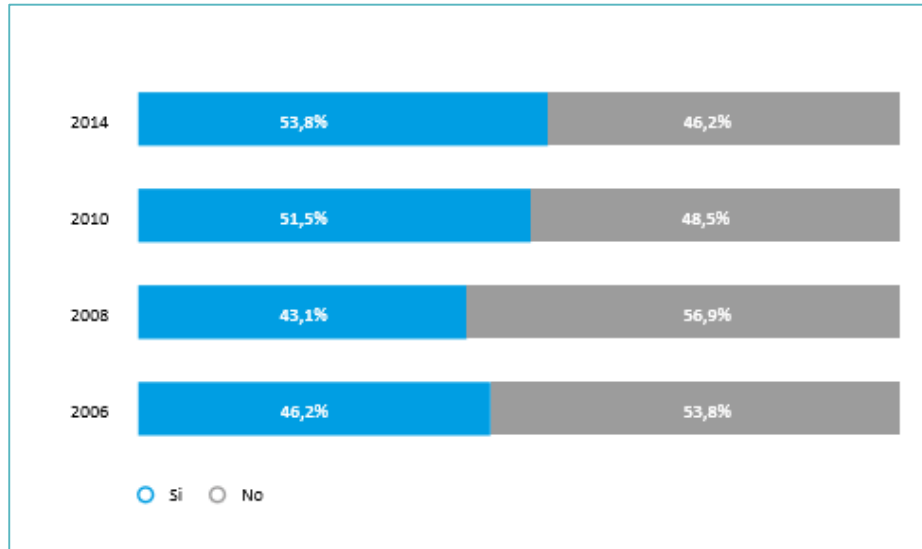
Con esta identificación de atributos relevantes para confiar en una empresa, no solamente asociados a los tradicionales de mercado, y pese a cuál sea el comportamiento real final, lo cierto es que la conciencia de un consumo responsable gana terreno también a medida que se exige mayor responsabilidad empresarial.

Pero ¿sabe el ciudadano qué es la sostenibilidad o la responsabilidad social empresarial? El reciente *Informe de Forética 2015 sobre el estado de la Responsabilidad Social de las Empresas*<sup>163</sup> muestra que en España se está produciendo un avance paulatino y que el reconocimiento de este término sin una explicación previa se sitúa en un 53,8% de penetración.

---

<sup>163</sup> Forética (2015) *Informe Forética 2015 sobre el estado de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Ciudadano consciente, empresas sostenibles*. 61-68. Bajado 19 Junio, 2015 desde <http://foretica.org/index.php/sala-de-prensa/noticias/2620-12-millones-de-consumidores-en-espana-sensibles-a-la-sostenibilidad-segun-el-informe-foretica-2015?lang=es>.

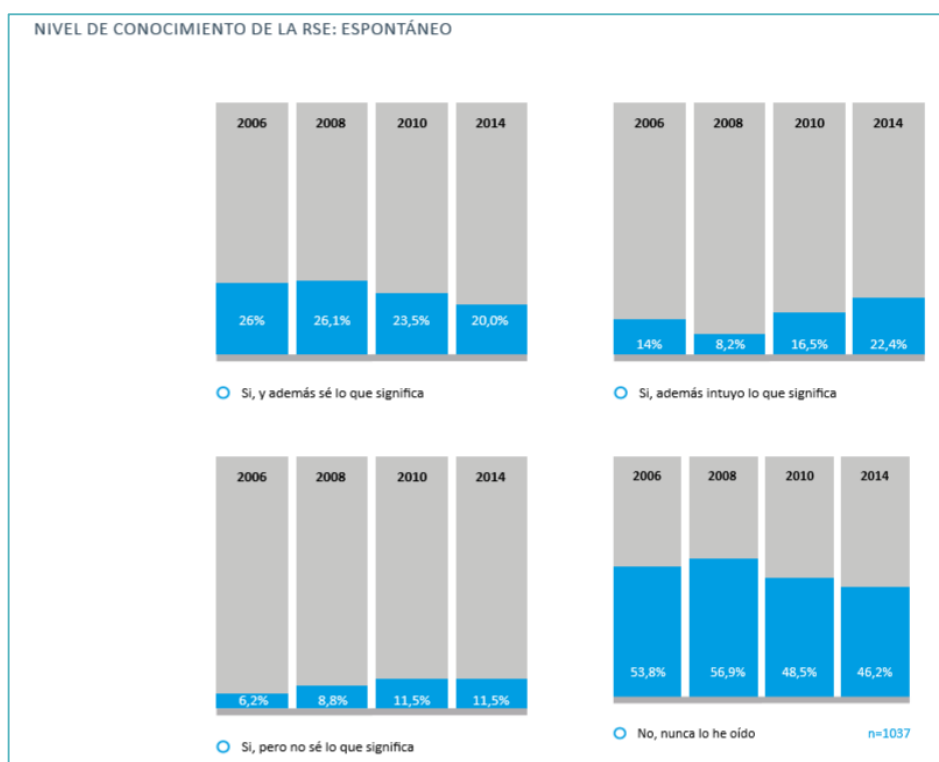
FIGURA 13. CONOCIMIENTO ESPONTÁNEO DE LA RSC. INFORME FORÉTICA 2015. *EL ESTADO DE LA RSE*



Fuente: Informe Forética (2015).

Este reconocimiento no se traduce en un conocimiento específico, que probablemente se difuminaría más si se utilizara el término sostenibilidad, porque al introducir el análisis de la nitidez del significado, Forética nos muestra incluso una pérdida, con transvase entre los que están seguros de conocer el término y los que lo intuyen.

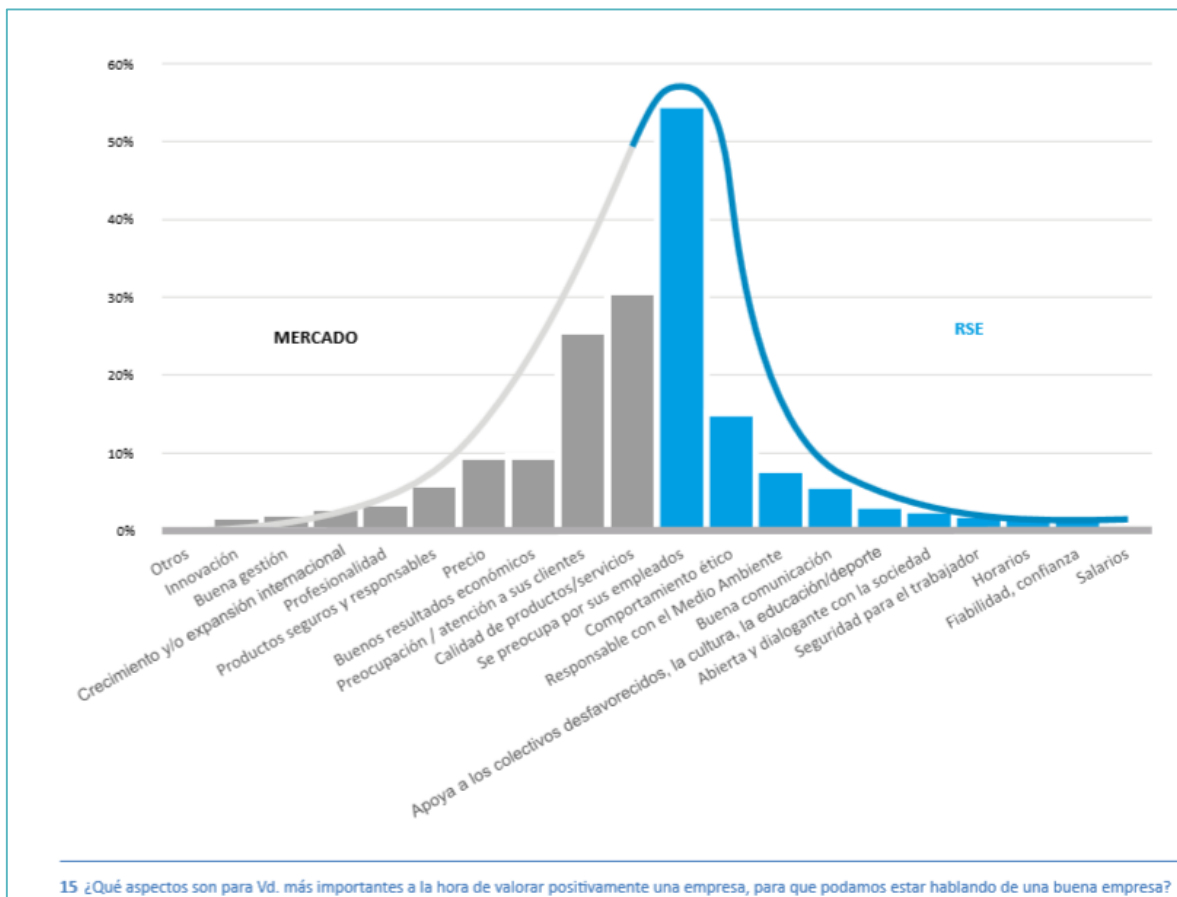
FIGURA 14. NITIDEZ DEL CONOCIMIENTO DE LA RSC. INFORME FORÉTICA 2015. *EL ESTADO DE LA RSE*



Fuente: Informe Forética (2015).

Pese a la dudas sobre la terminología, que como se muestra en los capítulos siguientes es una constante, y como se observaba en la priorización de atributos para confiar en una empresa que recoge Edelman, Forética también subraya que los atributos tradicionales de mercado están siendo desplazados por los vinculados a la sostenibilidad y a la responsabilidad social. De este modo, a la hora de calificar una “buena empresa” los atributos relacionados con el impacto en los grupos de interés, desde una perspectiva social, ambiental y ética son más valorados, destacando aspectos como el comportamiento ético, el impacto en el medio ambiente y sobre todo la preocupación por sus empleados.

FIGURA 15. ATRIBUTOS DE LA BUENA EMPRESA. INFORME FORÉTICA 2015. EL ESTADO DE LA RSE



Fuente: Informe Forética (2015).

Aunque el comportamiento responsable se plantea como un elemento totalmente prioritario en la gestión empresarial, con un 76% de los entrevistados que lo afirman en línea con lo que también veíamos en el estudio de Edelman, el informe de Forética identifica barreras y condicionantes a la hora de premiar o castigar a las empresas por su comportamiento responsable: la información disponible, a menudo escasa, técnica o compleja; el nivel adquisitivo, que se ha reducido; la falta de oferta de producto “responsable”, con atributos reales de sostenibilidad; el poder de las grandes marcas; y el escepticismo generalizado.

Estas barreras se corroboran en otros estudios, como el realizado por la Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU) en 2010<sup>164</sup> y más recientemente por el estudio, pionero en España, de la Universidad Pontificia de Comillas y Nielsen<sup>165</sup> que a finales del pasado año mostraba de manera real la compra de producto sostenible certificado en el mercado de alimentación en Madrid.

Ya sea por discriminación positiva o negativa, los patrones de consumo sostenible tienen un amplio recorrido en la medida en que se tenga más información y se pueda acceder a ellos a un precio asequible. El consumidor quiere cambiar las cosas y, aunque queda mucho camino por recorrer, hay una clara oportunidad para las empresas y marcas comprometidas que sepan dar respuesta a estas expectativas, facilitando un estilo de vida más sostenible y acorde con sus valores.

## **2.2. INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Como se ha subrayado en el primer capítulo de este trabajo, las grandes empresas se han visto involucradas directamente en toda la evolución del desarrollo sostenible y en la agenda política en torno al concepto, con adhesiones a iniciativas como el *Pacto Mundial*, los *Objetivos del Milenio*, los *Objetivos del Desarrollo Sostenible* y sobre todo iniciando y reportando prácticas de responsabilidad social y ambiental con el objetivo de contribuir al bienestar de las comunidades donde operan y con las que se relacionan.

---

<sup>164</sup> Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU). (2010). *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*. Bajado 18 Agosto, 2015, desde <http://observatoriorisc.org/la-opinion-y-valoracion-de-los-consumidores-sobre-la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-espana/>.

<sup>165</sup> Universidad Pontificia Comillas. Grupo de Investigación Empresa, Economía y Sostenibilidad. Nielsen España (2014). *El mercado de las marcas sostenibles en España*. Bajado 18 Agosto, 2015 desde <http://www.upcomillas.es/es/noticias-comillas/3856-el-consumo-de-marcas-sostenibles-crece-mientras-disminuye-el-de-las-convencionales>.

Sin embargo, y pese al escepticismo y la falta de confianza sobre los resultados alcanzados, en los últimos años se está asistiendo a nivel internacional a un enfoque mucho más fuerte hacia la sostenibilidad que exige que las empresas alineen realmente sus actividades sociales y ambientales con sus valores y propósito de negocio. Sin duda es una tarea complicada, que requiere en muchos casos redefinir objetivos, reorganizar estructuras e incluso reinventarse, pero todo indica que es ineludible para garantizar la competitividad y la supervivencia.

Los avances no han sido suficientes y se critica que muchas empresas hayan abordado la rendición de cuentas, no con transparencia, sino con información incompleta que pretendía mostrar una perspectiva “heroica” y que no permitía comprender realmente sus contribuciones concretas a los objetivos del desarrollo sostenible. De ahí también que, en muchos casos, la comunidad empresarial se sienta incómoda con el concepto de “responsabilidad”, eliminando el adjetivo “social” para sustituirlo primero por “responsabilidad corporativa” y en los últimos tiempos reivindicar la gestión de la “sostenibilidad”. Esta preferencia terminológica está asociada directamente a que en este momento lo que se está priorizando es la vinculación al negocio, desde la perspectiva de oportunidades y riesgos vinculados a los problemas medioambientales y sociales globales, y no es por tanto un tema de responsabilidad, sino directamente de estrategia.

Los beneficios de este nuevo enfoque se manifiestan a corto y largo plazo ya que la comprensión y respuesta del entorno por parte de los gestores empresariales incide directamente en el negocio. Un reciente informe elaborado en España por KPMG y la Fundación Seres<sup>166</sup>(2015), dirigido a los consejeros, incide en la capacidad de esta estrategia para generar confianza, diferenciación, longevidad y por supuesto, valor para los inversores. También permite una mejor identificación de fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades porque el enfoque sostenible del negocio requiere una extrema atención a los retos y tendencias globales, ya sean estratégicos, operativos, regulatorios o financieros. Para adaptarse a este modelo de desarrollo vinculado a resultados parece imprescindible plantear una hoja de ruta (asuntos materiales; riesgos y oportunidades; propuestas, compromisos y retos; programas; y revisión y reporte) e implicar a toda la cadena de valor (finanzas,

---

<sup>166</sup> KPMG, Fundación Seres. (2015). *RSE Manual para Consejeros. Resumen Ejecutivo*. Bajado el 28 Agosto, 2015 desde <http://www.kpmg.com/es/es/actualidadnovedades/articulosypublicaciones/paginas/rse-manual-para-consejeros.aspx>.

materiales, fabricación, distribución y comercialización) y a todos los grupos de interés (reguladores, empleados, proveedores, administraciones públicas, creadores de opinión, inversores, clientes, ONG...).

En esta línea de actuaciones deseables, en el resultado del estudio multisectorial realizado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad (2013)<sup>167</sup> entre empresas españolas, se plantea que las empresas líderes en esta materia comparten una serie de características que se muestran en la siguiente tabla. Aunque no se recogen de forma explícita en este resumen, por su importancia se ha de destacar que el estudio sí recoge también la necesidad de identificar y priorizar todos sus grupos de interés, así como de realizar un reporte integrado de responsabilidad corporativa/sostenibilidad y una triple cuenta consolidada.

En cualquier caso, poseer un plan estratégico, identificar los aspectos relevantes, establecer un programa de relación con los *stakeholders*, disponer de códigos éticos y de conducta, y un sistema adecuado y periódico de reporte, son las cinco áreas de trabajo ineludible en las que pueden sintetizarse todas las detalladas.

---

<sup>167</sup> Club de Excelencia en Sostenibilidad. (2013) *Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España*. (pp.19). Bajado 15 Junio, 2015, desde [http://www.clubsostenibilidad.org/main.asp?id\\_pagina=26](http://www.clubsostenibilidad.org/main.asp?id_pagina=26).

TABLA 15. ¿QUÉ HACE UNA EMPRESA LÍDER EN RSC? ESTUDIO MULTISECTORIAL SOBRE EL ESTADO DE LA RSC EN LA GRAN EMPRESA EN ESPAÑA

- ✓ Alinean su estrategia empresarial con las oportunidades y riesgos identificados relacionados con la RC que puedan tener un impacto sustancial en su actividad.
- ✓ Tienen un sistema de gestión de la RC y un plan de acción en RC, y también un plan estratégico de acción social.
- ✓ Elaboran un sistema de gestión integral de la ética y se caracterizan por su transparencia.
- ✓ Consideran la RC como un criterio indispensable para la selección de proveedores
- ✓ Mejoran la comunicación en RC en general. Entre las acciones de comunicación, destaca el aumento de las actividades de concienciación a clientes.
- ✓ Realizan innovación responsable e incorporan las TIC para la mejora de la eficiencia y la gestión de procesos.
- ✓ Tienen un compromiso con la preservación de la biodiversidad.
- ✓ Establecen una estrategia de derechos humanos para toda su organización.
- ✓ Apuestan por la diversidad e integración laboral.
- ✓ Evalúan sistemáticamente las necesidades de formación y de capacitación de sus empleados para llevar a cabo las estrategias de la empresa. Existen acciones formativas relacionadas con la RC.
- ✓ Existe una gestión eficiente sobre el uso de los recursos naturales por parte de la empresa y para el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Cuantifican los resultados tangibles e intangibles de sus proyectos de RC.
- ✓ Tienen una estructura organizacional para la implantación de la RC con alguno o todos de los siguientes elementos: un director de RC, una comisión interna y/ o una comisión delegada específica de RC en el Consejo de Administración.

Fuente: Club de Excelencia en Sostenibilidad. *Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España.* (2013.)

También, y como se recoge en el último punto de la tabla mostrada, dado que la estrategia de sostenibilidad o responsabilidad corporativa afecta transversalmente a toda la organización, las empresas ya han introducido funciones, estructuras y órganos de gestión para su implementación efectiva. Independientemente de la denominación (RSE, RSC, RC, Sostenibilidad) y de la ubicación, cada vez están más vinculadas a los máximos órganos de decisión, y están ampliando sus responsabilidades más allá de la observación y el *reporting* hacia la promoción, el impulso de acciones y la innovación social en toda la organización. Esta tendencia también la confirma en España el estudio realizado sobre la función por la Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social, DIRSE,<sup>168</sup> (2013), donde el 75% de los participantes consideraba que la función está cobrando cada vez más importancia:

*“Esta figura debe asumir un papel de naturaleza estratégica muy determinante en el ámbito de la gestión empresarial... está potenciando la configuración de un enfoque sistémico de las organizaciones que permita una mejor definición y comprensión de lo que en la actualidad debe significar el nuevo papel y los objetivos de las empresas respecto a lo que ellas mismas son y representan en la sociedad”<sup>169</sup>.*

Las empresas a la vanguardia en esta gestión de la sostenibilidad, son conscientes de que adoptar estas estrategias se convierte en una fuente de competitividad y creación de valor para la compañía a largo plazo y evidenciar estos resultados positivos es un incentivo para extender este enfoque de negocio. En este aspecto está incidiendo el Foro Económico Mundial y otras instituciones y asociaciones, como en España ha ocurrido con el informe publicado por Forética y Marca España, *RSE y Marca España: Empresas sostenibles, país competitivo*<sup>170</sup>, que incide en el retorno de estas estrategias también desde el punto de vista

---

<sup>168</sup> DIRSE (Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social). (2013). Estudio de la función de responsabilidad social en la empresa española. G-Advisory, Grupo Garriges e Icai-Icade Comillas. Bajado el 13 Junio, 2015, desde [www.dirse.es/sites/default/files/estudio\\_dirse.pdf](http://www.dirse.es/sites/default/files/estudio_dirse.pdf).

<sup>169</sup> Fernández, J.L., Benavides, J., García, R., Sánchez-Mora, F. /DIRSE (Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social). (2014). *Repensar la Responsabilidad Social. Una mirada desde los dirse*. Bajado el 13 Junio, 2015, desde <http://www.dirse.es/>.

<sup>170</sup> Forética, Marca España. (2014). *RSE y Marca España: Empresas sostenibles, país competitivo*. Bajado el 12 Julio, 2015, desde <http://foretica.org/index.php/sala-de-prensa/noticias/2571-foretica-y-marca-espana-presentan-las-conclusiones-del-informe-rse-y-marca-espana-empresas-sostenibles-pais-competitivo?lang=es>.

financiero en relación a márgenes, crecimiento, eficiencia, costes de capital o valoración bursátil. El estudio subraya que España y su tejido económico tienen una elevada exposición a sectores afectados por diversos retos en materia de sostenibilidad y que las grandes empresas españolas han sido muy activas en adoptar estrategias y vincularlas al gobierno corporativo durante la primera década del milenio.

A este respecto el estudio Merco de Responsabilidad y Gobierno Corporativo<sup>171</sup>, que recoge las 100 empresas más responsables y con mejor gobierno que operan en España, sobre la base de una amplia muestra de empresas, expertos, ONG, sindicatos, asociaciones de consumidores, analistas, medios y ciudadanos, identifica para el 2015 el *top ten* que se recoge a continuación:

TABLA 16. PRIMERAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN EL RANKING MERCO DE RSC Y GOBIERNO CORPORATIVO. 2015

RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO	
1º	ONCE Y SU FUNDACIÓN
2º	MERCADONA
3º	INDITEX
4º	CAIXABANK
5º	IBERDROLA
6º	REPSOL
7º	LA FAGEDA
8º	TELEFÓNICA
9º	IKEA
10º	BBVA

Fuente: Merco (2015).

<sup>171</sup> Merco (2015). *Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo*. Bajado el 16 de Septiembre desde <http://merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>.

Pese a que hay una identificación clara y unánime de los beneficios de este nuevo enfoque empresarial, y que hay empresas de vanguardia que están introduciendo estrategias específicas y dotando a las organizaciones de estructuras adecuadas para ello, se planteaba al principio de este apartado que existe un alto nivel de escepticismo y desconfianza y que el nivel de avance se considera a todas luces insuficiente.

Según exponen Rangan, Chase y Karim (2015)<sup>172</sup> en su reciente artículo *The truth about CSR* en *Harvard Business Review*, pese a que el ideal de perseguir valor económico y a la vez conseguir el bienestar social está ampliamente extendido, eso no es, ni mucho menos, la norma. Según su estudio la mayoría de las empresas practican una versión multifacética que va desde la filantropía a la búsqueda activa de valor compartido y en muchos casos el avance se ve obstaculizado por la falta de coordinación interna entre directivos y la no participación activa de los CEO. En la práctica parecen existir tres niveles o escenarios:

- Centrarse en la filantropía, y en ese caso los programas no están diseñados para producir beneficios o mejorar directamente el rendimiento del negocio, sino que se trata de donaciones de dinero o equipos a organizaciones cívicas, iniciativas comunitarias, y el apoyo a temas como el voluntariado de los empleados.
- Centrarse en mejorar la eficacia operativa, con programas que trabajen con los modelos de negocio existentes pero impulsen beneficios sociales o ambientales, mejorando la eficiencia y la eficacia a través de la cadena de valor. Se trataría por ejemplo de reducir recursos, residuos, o emisiones, lo que puede a su vez reducir los costos o invertir en las condiciones de trabajo de los empleados, la atención de la salud o la educación, que pueden mejorar la productividad, la retención y la reputación de la empresa.
- Centrarse en transformar el modelo de negocio para abordar los desafíos sociales y ambientales, aunque no de manera exhaustiva, al menos con un segmento de mercado o línea de productos que tenga alta incidencia financiera y en el entorno. A modo de ejemplo los autores citan el *Proyecto Shakti* de Unilever Hindostán donde en lugar de utilizar su modelo habitual de distribución para llegar a pueblos remotos, se

---

<sup>172</sup> Rangan, V., Chase, L., Karim, S. (2015). *The truth about CSR*. Harvard Business Review. *The Problem with Authenticity*. Social Responsibility. January-February 2015. Bajado 9 Agosto, 2015, desde <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr#article-top>.

recluta a las mujeres del pueblo y a través de capacitación y microfinanzas, se les posibilita ser empresarias de venta de jabones, detergentes y otros productos de puerta a puerta, aumentando el acceso rural a los productos de higiene y repercutiendo también en los beneficios de la empresa con más de \$ 100 millones en ventas en 2012.

En la práctica las fronteras pueden ser porosas, y los programas se solapan o incluso migran de un nivel a otro ya que, por ejemplo, uno diseñado en el primer nivel puede incidir en la reputación y mejorar las ventas. En cualquier caso, definir una estrategia, elaborar un *business case*, identificar, seleccionar y coordinar bien los programas de los diferentes niveles y desarrollar métricas para medir el desempeño, se plantean como la metodología necesaria a seguir y marca la diferenciación entre unas empresas y otras.

El informe de MIT Sloan Management Review y The Boston Consulting Group (2014) *Sustainability's Next Frontier: Walking the talk on the sustainability issues that matter most*<sup>173</sup>, también establece diferentes niveles de avance en la materia entre los que ilustrativamente denomina empresas *Talkers, On the Road* o *Walkers*, según estén abordando más o menos aspectos significativos de la sostenibilidad.

Como se comprueba en los dos últimos años, numerosos estudios e informes internacionales están intentando analizar el grado de avance de estas nuevas estrategias, identificar cuáles son las principales preocupaciones y prioridades y determinar qué factores pueden actuar como impulsores de la necesaria transformación hacia la sostenibilidad real.

La necesidad de adoptar un modelo de empresa que preserve los ecosistemas sociales y ambientales en grave desequilibrio trasciende fronteras y en este sentido es ilustrativo el análisis de riesgos globales a los que se enfrentan las empresas que operan mundialmente realizado por el Foro Económico Mundial en su décima edición<sup>174</sup>, que muestra la alta

---

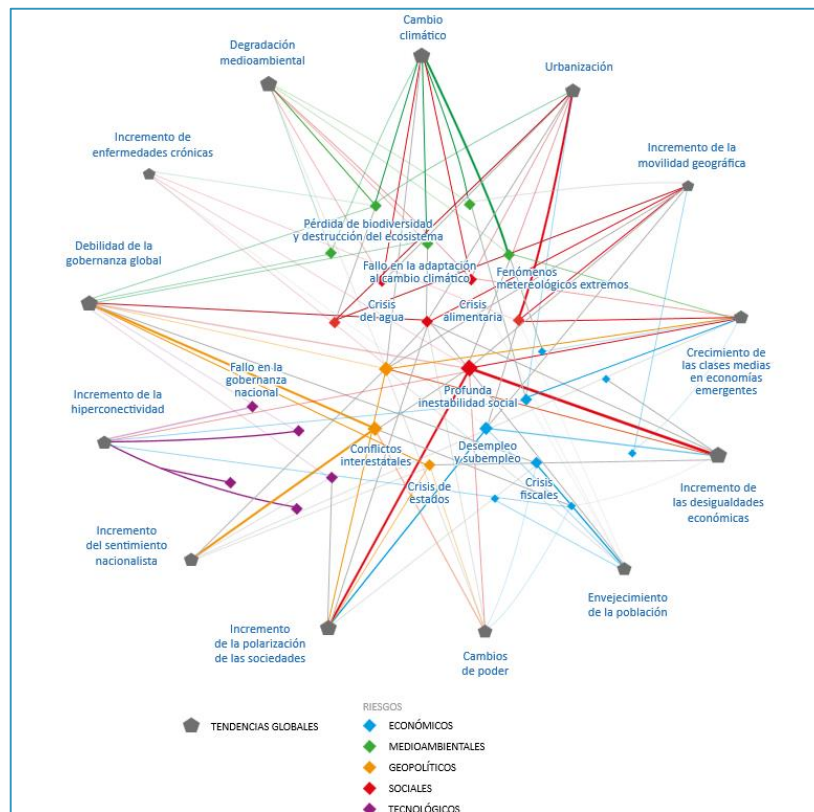
<sup>173</sup> MIT Sloan Management Review, The Boston Consulting Group. (2014). *Sustainability's Next Frontier: Walking the talk on the sustainability issues that matter most*. Bajado el 24 Julio, 2015 desde <http://sloanreview.mit.edu/projects/sustainabilitys-next-frontier/>.

<sup>174</sup> World Economic Forum. (2015) Global Risk Report. Bajado el 1 de Septiembre, 2015 desde <http://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2015>.

Versión del gráfico en español disponible en *Informe Forética 2015 sobre el estado de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Ciudadano consciente, empresas sostenibles*. (pp.10). Bajado 19 Junio, 2015

preocupación por la falta de adaptación al cambio climático, las catastrofes naturales, los fenómenos meteorológicos extremos, el problema del agua y múltiples desafíos transversales que pueden amenazar la estabilidad social, agravada por el legado de la crisis económica mundial en la forma de finanzas públicas tensas y desempleo persistente.

FIGURA 16. RIESGOS GLOBALES. WORLD ECONOMIC FORUM. 2015



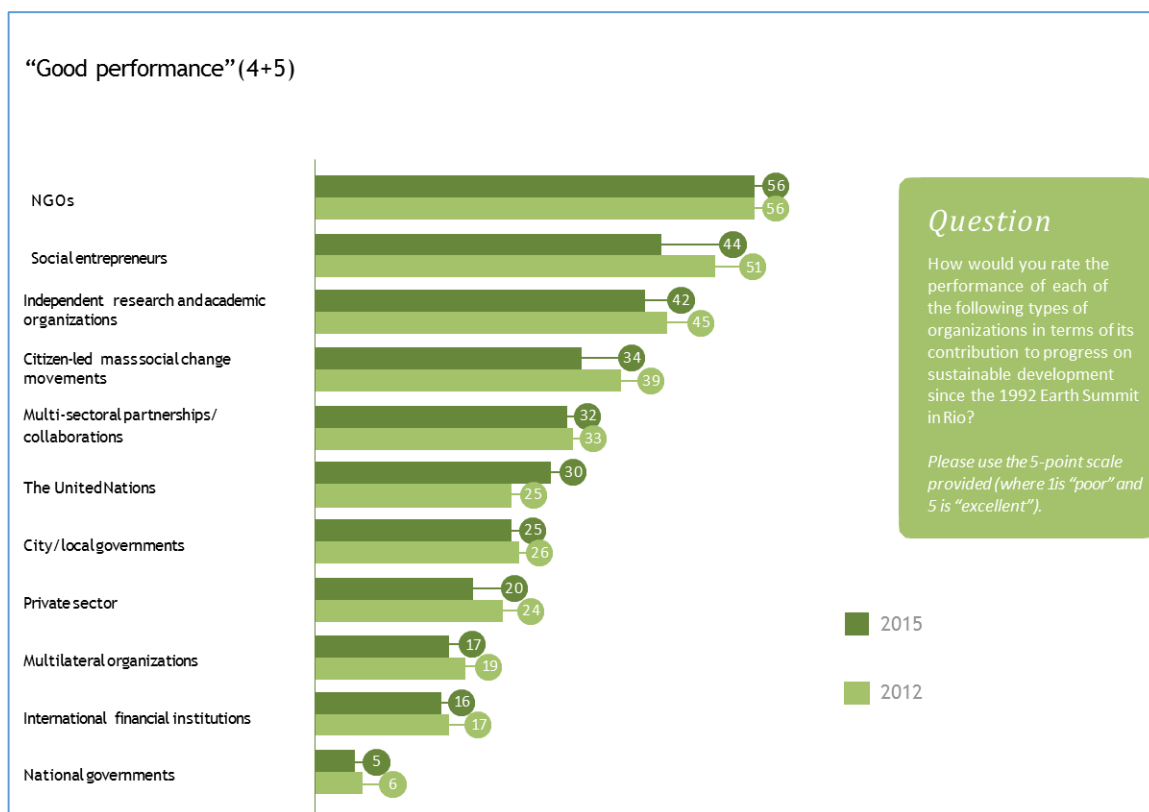
Fuente: World Economic Forum (2015).

Frente a la preocupación y las demandas que se están exponiendo, se vuelve a reiterar el escepticismo reinante cuando se investiga el avance y la contribución real de las empresas

desde <http://foretica.org/index.php/sala-de-prensa/noticias/2620-12-millones-de-consumidores-en-espana-sensibles-a-la-sostenibilidad-segun-el-informe-foretica-2015?lang=es>.

en las últimas décadas. En el estudio de Global Scan (2015)<sup>175</sup>, entre más de 800 expertos en materia de sostenibilidad de 82 países y de diversos ámbitos, para evaluar el progreso experimentado por el desarrollo sostenible desde la Cumbre de Río de Janeiro de 1992, llama la atención el bajo desempeño de gobiernos nacionales y del sector privado frente al relevante papel de las ONG, los emprendedores sociales, las instituciones académicas o los movimientos de cambio social.

FIGURA 17. PROTAGONISMO POR TIPO DE INSTITUCIÓN EN LA AGENDA DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DESDE 1992. GLOBAL SCAN 2015

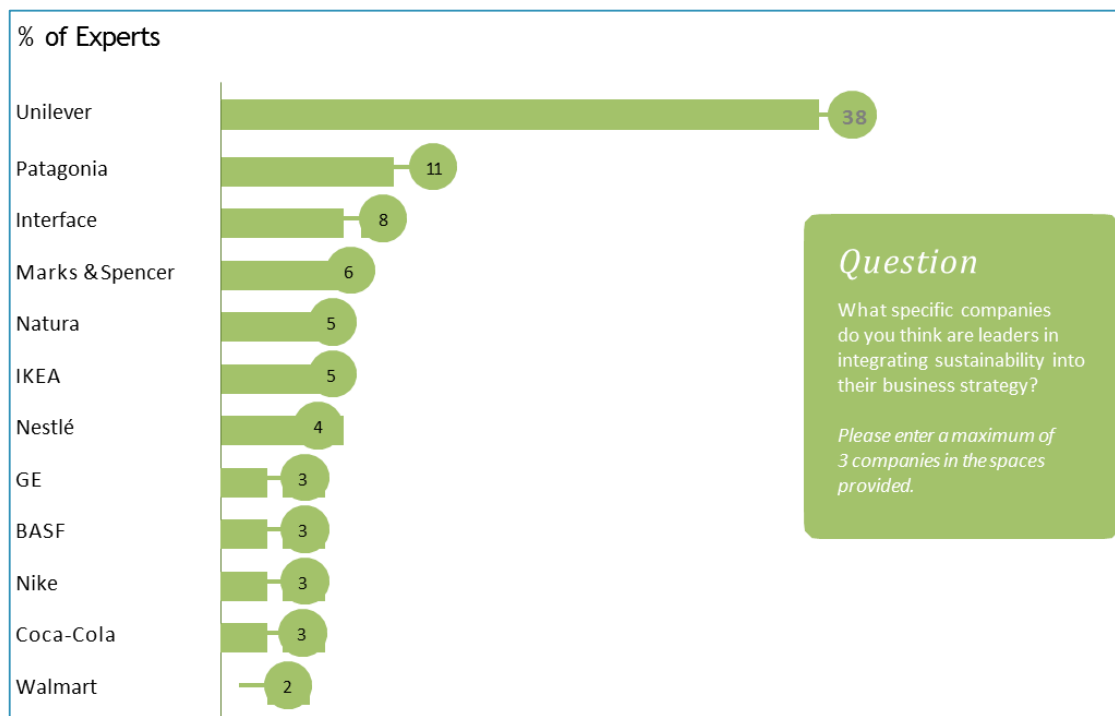


Fuente: Global Scan / Survey (2015).

<sup>175</sup> GlobeScan (2015). The 2015 Sustainability Leaders. A GlobeScan Sustainability Survey. Bajado el 1 de septiembre, 2015 desde <http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=179&Itemid=591>.

El estudio muestra que el liderazgo a nivel empresarial está rotundamente protagonizado en materia de sostenibilidad por Unilever en todas las regiones del mundo, a una considerable distancia del resto.

FIGURA 18. LÍDERES CORPORATIVOS EN SOSTENIBILIDAD. GLOBAL SCAN 2015



Fuente: Global Scan / Survey (2015).

Aunque en función del ámbito, metodología, variables de análisis y objetivos se realizan diversos rankings, es necesario mostrar en este punto la relevancia de marcas por sectores que ofrece el índice bursátil más relevante, el Dow Jones Sustainability Index<sup>176</sup> utilizando el reciente avance de septiembre del 2015. En el análisis, que incluye la valoración de su desempeño en gobierno corporativo, gestión de riesgos y crisis, relaciones con clientes y sistema de gestión de política ambiental, además de volver a corroborar el liderazgo de Unilever, aparece una empresa española, Gas Natural Fenosa, liderando el sector de *utilities*.

<sup>176</sup> RobecoSam. (2015). Dow Jones Sustainability Index. Review Results September. (pp. 7-8). Bajado 16 Septiembre, 2015, desde <http://www.sustainability-indices.com/review/annual-review-2015.jsp>.

TABLA 17. LÍDERES POR TIPO DE INDUSTRIA. DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX. 2015

<b>Automobiles &amp; Components</b>	Volkswagen AG	Germany
<b>Banks</b>	Westpac Banking Corp	Australia
<b>Capital Goods</b>	CNH Industrial NV	United Kingdom
<b>Commercial &amp; Professional Services</b>	SGS SA	Switzerland
<b>Consumer Durables &amp; Apparel</b>	LG Electronics Inc	Republic of Korea
<b>Consumer Services</b>	Sodexo	France
<b>Diversified Financials</b>	UBS Group AG	Switzerland
<b>Energy</b>	Thai Oil PCL	Thailand
<b>Food &amp; Staples Retailing</b>	METRO AG	Germany
<b>Food, Beverage &amp; Tobacco</b>	Unilever NV	Netherlands
<b>Health Care Equipment &amp; Services</b>	Abbott Laboratories	United States
<b>Household &amp; Personal Products</b>	Kao Corp	Japan
<b>Insurance</b>	Swiss Re AG	Switzerland
<b>Materials</b>	Akzo Nobel NV	Netherlands
<b>Media</b>	Telenet Group Holding NV	Belgium
<b>Pharmaceuticals, Biotechnology &amp; Life Sciences</b>	Roche Holding AG	Switzerland
<b>Real Estate</b>	Stockland	Australia
<b>Retailing</b>	Lotte Shopping Co Ltd	Republic of Korea
<b>Semiconductors &amp; Semiconductor Equipment</b>	Taiwan Semiconductor Manufacturing Co Ltd	Taiwan
<b>Software &amp; Services</b>	Fujitsu Ltd	Japan
<b>Technology Hardware &amp; Equipment</b>	Alcatel-Lucent	France
<b>Transportation</b>	Air France-KLM	France
<b>Telecommunications</b>	KT Corp	Republic of Korea
<b>Utilities</b>	Gas Natural SDG SA	Spain

Fuente: RobecoSam / Dow Jones Sustainability Index (2015).

Otro ranking relevante que puede ser consultado es el de Global 100 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World<sup>177</sup> en el que cada año Corporate Knights analiza las empresas respecto a su capital, los empleados, y el uso cuidadoso de los recursos. La clasificación se presenta anualmente en el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, se basa en la información divulgada públicamente y se evalúan 12 indicadores de rendimiento o *KPI (Key Performance Indicator)*. En la edición del 2015, encontramos otra compañía española de *utilities*, Enagas.

TABLA 18. THE GLOBAL 100. KEY PERFORMANCE INDICATORS. 2015

Resource Management			
Energy Productivity	Carbon Productivity	Water Productivity	Waste Productivity

Financial Management			
Innovation Capacity	Percentage Tax Paid	CEO to Average Employee	Pension Fund Status

Employee Management					
Safety Performance		Employee Turnover	Leadership Diversity		Clean Capitalism Pay Link
Lost Time Injury Rate	Number of Fatalities		Percentage Women on Board of Directors	Percentage Women in Executive Management	

Fuente: Corporate Knights. *Global 100 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (2015)*.

<sup>177</sup> Corporate Knights (2015). *Global 100 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World*. Bajado el 15 de septiembre, 2015 desde <http://www.corporateknights.com/reports/global-100/>.

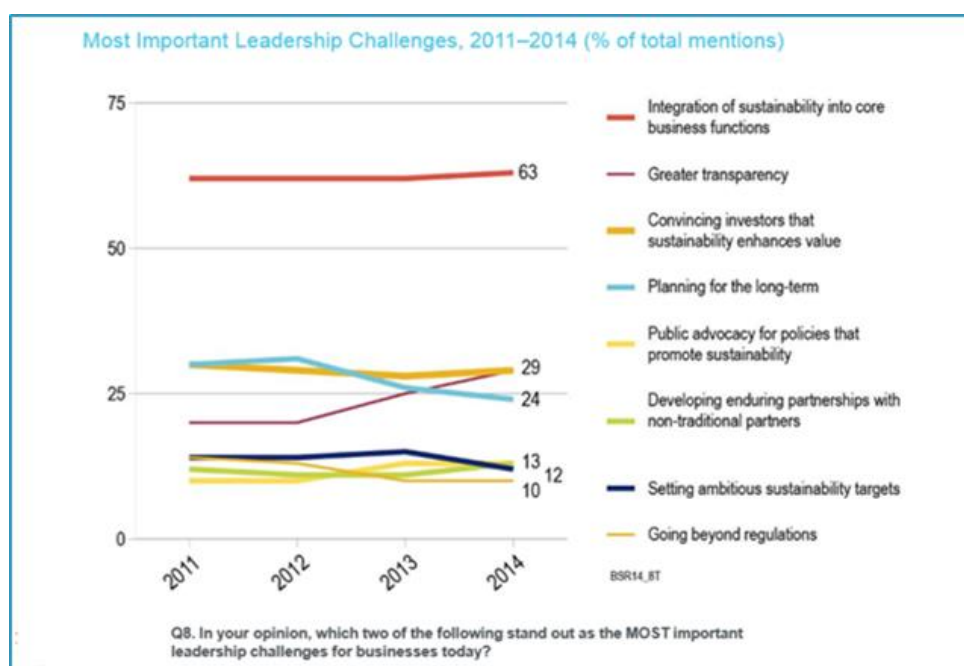
TABLA 19. THE GLOBAL 100. 50 PRIMERAS COMPAÑÍAS DEL RANKING.2015

Rank	Company Name	Country Headquarters	GICS Industry	Overall Score
1	Biogen Idec	United States	Biotechnology	73,5%
2	Allergan	United States	Pharmaceuticals	72,8%
3	Adidas	Germany	Textiles, Apparel & Luxury Goods	72,6%
4	Keppel Land	Singapore	Real Estate Management & Development	71,3%
5	Kesko	Finland	Food & Staples Retailing	70,0%
6	Bayerische Motoren Werke (BMW)	Germany	Automobiles	69,2%
7	Reckitt Benckiser Group	United Kingdom	Household Products	68,8%
8	Centrica	United Kingdom	Multi-Utilities	68,5%
9	Schneider Electric	France	Electrical Equipment	68,4%
10	Danske Bank	Denmark	Banks	68,4%
11	Tim Hortons	Canada	Hotels Restaurants & Leisure	68,2%
12	Outotec	Finland	Construction & Engineering	67,8%
13	Novo Nordisk	Denmark	Pharmaceuticals	67,6%
14	L'Oreal	France	Personal Products	66,8%
15	BT Group	United Kingdom	Diversified Telecommunication	66,8%
16	Marks & Spencer Group	United Kingdom	Multiline Retail	66,6%
17	Dassault Systemes	France	Software	66,6%
18	Johnson & Johnson	United States	Pharmaceuticals	66,2%
19	Enagas	Spain	Gas Utilities	66,0%
20	Storebrand	Norway	Insurance	66,0%
21	Commonwealth Bank of Australia	Australia	Banks	65,8%
22	Unilever	United Kingdom	Food Products	65,7%
23	Atlas Copco	Sweden	Machinery	65,4%
24	StarHub	Singapore	Wireless Telecommunication Services	65,3%
25	Koninklijke Philips Electronics	Netherlands	Industrial Conglomerates	65,2%
26	Coca-Cola Enterprises	United States	Beverages	65,2%
27	Statoil	Norway	Oil, Gas & Consumable Fuels	65,2%
28	Kone	Finland	Machinery	65,1%
29	Teck Resources	Canada	Metals & Mining	65,0%
30	Galp Energia	Portugal	Oil, Gas & Consumable Fuels	64,5%
31	Neste Oil	Finland	Oil, Gas & Consumable Fuels	64,4%
32	Syngenta	Switzerland	Chemicals	64,0%
33	Nokia	Finland	Technology Hardware, Storage & Peripherals	64,0%
34	City Developments	Singapore	Real Estate Management & Development	63,7%
35	Vivendi	France	Diversified Telecommunication	63,6%
36	POSCO	South Korea	Metals & Mining	63,4%
37	TELUS	Canada	Diversified Telecommunication	62,9%
38	Sigma-Aldrich	United States	Chemicals	62,9%
39	Henkel	Germany	Household Products	62,7%
40	Electricite de France	France	Electric Utilities	62,6%
41	Westpac Banking	Australia	Banks	62,2%
42	Credit Agricole	France	Banks	61,7%
43	Novozymes	Denmark	Chemicals	61,5%
44	Natura Cosmeticos	Brazil	Personal Products	61,5%
45	Samsung Electronics	South Korea	Semiconductors & Semiconductor Equipment	61,4%
46	DNB	Norway	Banks	61,4%
47	Ecolab	United States	Chemicals	61,2%
48	Legrand	France	Electrical Equipment	60,8%
49	General Mills	United States	Food Products	60,8%
50	Eisai	Japan	Pharmaceuticals	60,5%

Fuente: Corporate Knights. *Global 100 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (2015)*.

La mayor relevancia de estos rankings se explica porque, cada vez más, se entiende que los modelos de negocio sostenibles mejoran las ganancias a largo plazo y la legitimidad social de las corporaciones. Las empresas y sus grupos de interés, incluidos los inversores, están empezando a reconocer que el éxito financiero y la supervivencia de la empresa dependen de su contribución al desarrollo aunque, más allá de las medidas de desempeño, el principal problema con el que parecen encontrarse las compañías a la hora de avanzar en materia de gestión de la sostenibilidad es la integración real con el núcleo del negocio. De hecho, los resultados de estudio de BSR y Global Scan<sup>178</sup> (2014) State of Sustainable Business Survey 2014, muestran que esta es la principal barrera para dos tercios de los más de 700 expertos mundiales consultados, a mucha distancia del resto, aunque también se observa que la transparencia se incrementa debido a que se considera necesaria para mejorar la falta de confianza de la población general en las actuaciones de las empresas.

FIGURA 19. DESAFIOS PARA LA GETIÓN EMPRESARIAL. BSR/GLOBAL SCAN 2014



Fuente: BSR/ Global Scan (2014).

<sup>178</sup>BSR/ Global Scan (2014). *State of Sustainable Business Survey 2014*. Bajado 1 Agosto, 2015 desde <http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=171&Itemid=591>.

Este y otros muchos estudios profundizan también en las preocupaciones y prioridades de las empresas en relación a los temas que se deben abordar, pero un excelente resumen es el que contiene el *White paper on Business Sustainability: What it is and why it matters*, publicado por el World Economic Forum (2014)<sup>179</sup> para impulsar el avance en la materia, en un entorno de altos riesgos, de inestabilidad geopolítica y de gran exposición, porque los medios sociales permiten que la noticias y la información viajen de una parte a otra del mundo en cuestión de segundos.

Basándose en el marco presentado en el informe de la Comisión Brundtland, *Nuestro Futuro Común* (1987), y en sus tres dimensiones de la sostenibilidad, el documento llama la atención sobre siete aspectos fundamentales para la agenda global actual de la sostenibilidad, que se resumen a continuación:

- **Derechos Humanos.** Aunque su protección es el principal deber de los Estados, las empresas también tiene un papel importante. En 2011, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU aprobó por unanimidad los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, que establecen que las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos. En la práctica, las empresas ahora están empezando a abordarlos en su relación con sus negocios, estableciendo normas y sistemas internos para cumplir esos compromisos.
- **Logística y cadena de suministro.** Dado que la globalización ha supuesto la desagregación y externalización de muchos procesos de producción de los fabricantes occidentales hacia países en desarrollo, tanto multinacionales como minoristas tienen responsabilidad no solo ante sus accionistas, sino también por las condiciones de trabajo y las prácticas ambientales que se producen a lo largo de toda la cadena de suministro. Tienen el deber de asegurarse de que son plenamente conscientes de las prácticas ambientales de sus proveedores y las condiciones de trabajo, y tomar medidas para cumplir con un estándar global aceptable. Y no es solo

---

<sup>179</sup> World Economic Forum (2014). *White paper on Business Sustainability: What it is and why it matters*. Bajado el 1 de Agosto, 2015, desde <http://www.weforum.org/reports/white-paper-business-sustainability-what-it-and-why-it-matters>.

una responsabilidad moral, sino que también está en los intereses comerciales a largo plazo de todas las empresas que intervienen en el proceso.

- El cambio climático. Ha sido reconocido como uno de los retos más difíciles para el desarrollo humano en el siglo XXI, sin el que no puede conseguirse ningún otro y en el que las empresas están implicadas con sus acciones y con las soluciones que pueden aportar. El liderazgo empresarial que promueve la inversión en I+D, la innovación y el talento es clave para el éxito comercial. Muchas empresas están intentando plantear impactos netos positivos y cero emisiones, cero residuos, y cero descargas, pero se requiere un enfoque integrado, una asociación público-privada cercana y políticas claras.
- Consumo sostenible. No significa consumir menos, sino consumir de manera diferente porque la humanidad ya consume un 50% más de los recursos naturales renovables que la Tierra es capaz de regenerar y solo 1,1 de los 7 mil millones de personas son responsables del 78% del consumo total. La clase media emergente agregará más volumen al mercado de consumo. Para hacer frente a este desequilibrio, se necesita un rediseño completo en productos y servicios y en los sistemas de abastecimiento. La conciencia de los consumidores, cada vez mayor, representa una gran oportunidad para las empresas, que deben actuar sobre la educación de los consumidores para cambiar su comportamiento al comprar, usar y desechar productos o servicios.
- El empoderamiento de las mujeres. La participación de las mujeres en la fuerza de trabajo varía considerablemente según el país y la cultura, pero se evidencia una fuerte correlación con el crecimiento económico y la competitividad. Los gobiernos y las empresas deben asegurarse de que las mujeres tengan igualdad de acceso a puestos de trabajo, salarios y las oportunidades de progreso. Además, en muchas comunidades y países, están muy involucradas en el abastecimiento de energía y agua y juegan un papel importante en la agricultura y la producción de alimentos.

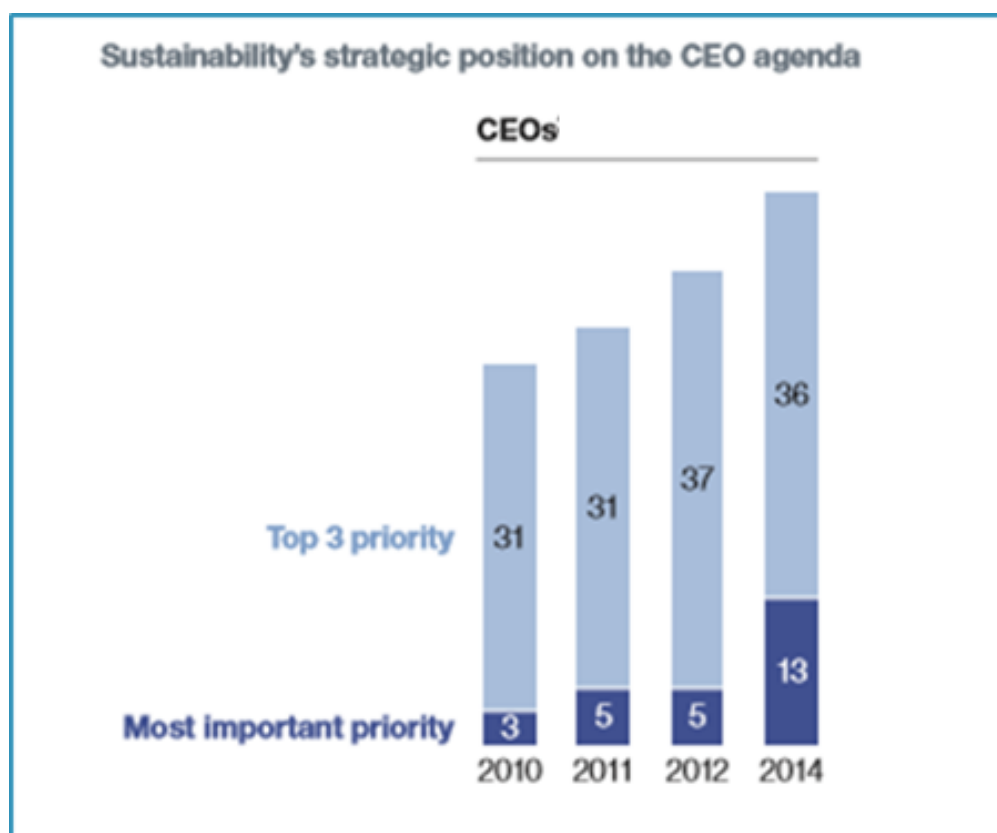
- Estado de Derecho. Muchos conceptos vitales para la empresa dependen de su existencia (propiedad, regulación transparente, sistemas fiscales predecibles, justicia independiente, regímenes de competencia leal...) por lo que se requiere asegurar estatutos y reglamentos y la forma de administrarlos por los gobiernos. Una empresa puede verse comprometida con otros grupos (comunidades locales, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, agencias gubernamentales, otras empresas) en iniciativas puntuales que requieren gobierno a pesar de la ausencia de estado de derecho efectivo. Sin embargo, incluso en estas circunstancias, el imperio de los principios del derecho son necesarios. Se requieren reglas claras, transparentes, estables, justas, públicas, proteger los derechos fundamentales, una administración eficiente y representantes competentes.
- Corrupción y transparencia. La corrupción afecta a la sociedad civil y a la economía global, distorsiona la competencia, desalienta la inversión y aumenta el costo de los bienes y servicios. Las empresas tienen un papel fundamental que desempeñar porque una cultura fuerte se convierte en requisito previo para la confianza en el negocio que es fuente de capital y reputación. Por eso las empresas están centrándose en la lucha contra la corrupción a través de la acción colectiva, el diseño e implementación de políticas y sistemas.

Adicionalmente a estas preocupaciones principales, otros informes destacan algunas vinculadas o relacionadas con las anteriores, como la protección y salud de la fuerza laboral, la tendencia creciente a la urbanización, la calidad y la disponibilidad de agua, la protección de la biodiversidad, la reducción de la pobreza y la desigualdad, o las implicaciones globales de los avances tecnológicos.

También es muy relevante la identificación, en la mayor parte de los estudios e informes, de la necesidad de contar con la convicción de los máximos representantes de las compañías para conseguir avanzar con éxito en materia de sostenibilidad. El ejemplo del CEO de Unilever, Paul Polman es sin duda el más reiterado en el ámbito empresarial y mediático.

Según Mckinsey& Company (2014)<sup>180</sup> en los dos últimos años se ha duplicado la presencia de los temas de sostenibilidad como prioridad en las agendas de los *CEOs* de las empresas líderes. Aunque el dato sigue siendo bajo, si el líder está comprometido con la sostenibilidad hay un fuerte énfasis en el papel de los empleados para su consecución, la visión y la estrategia son claras y los procesos están bien integrados.

FIGURA 20. POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA SOSTENIBILIDAD PARA EL CEO. MCKINSEY & COMPANYY.2014



Fuente: Mckinsey& Company. *Sustainability's strategic worth* (2014).

<sup>180</sup> Mckinsey& Company. (2014.) *Sustainability's strategic worth.. Global Survey Results*. Bajado el 15 de Agosto, 2015 desde [http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys\\_strategic\\_worth\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_r](http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys_strategic_worth_mckinsey_global_survey_result)esult.

También Accenture en *The Sustainable Organization Lessons from Leaders Series* (2013)<sup>181</sup> ha profundizado en la vinculación entre el convencimiento de los líderes de las empresas y el éxito en el avance de la sostenibilidad, a través de un amplio trabajo de entrevistas en profundidad a expertos y en su experiencia en consultoría. Para cada uno de las áreas ejecutivas principales de las compañías, plantea cómo incorporar la sostenibilidad en su forma de pensar, gestionar y liderar. Desde el punto de vista del ejecutivo principal, y pese a que nueve de cada diez ven la sostenibilidad como clave del éxito futuro, se evidencia que son pocos los que la han introducido en sus prioridades, no por falta de interés, sino porque a menudo existe una dificultad práctica para llevarla a acciones y tareas concretas. Las claves están en la identificación de dónde la sostenibilidad puede aportar valor a la organización, estructurar su gestión correctamente y equilibrar adecuadamente los objetivos a corto y largo plazo. Introducir la sostenibilidad en el núcleo del negocio requiere un gran esfuerzo de transformación que implica también al resto de altos ejecutivos de una organización para un replanteamiento global y transversal de la estrategia.

Además de la importancia del convencimiento real del primer ejecutivo y el comité de dirección de las empresas, el último informe de MIT Sloan, The Boston Consulting Group y el Pacto Mundial de Naciones Unidas (2015) *Joining Forces. Collaboration and Leadership for Sustainability* plantea una línea de trabajo que es oportuno subrayar para completar este apartado referido a la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial actual.

Partiendo de que la importancia de la sostenibilidad ha crecido de forma constante en los últimos años, y de que ha evolucionado desde las buenas intenciones en iniciativas *ad hoc* a la búsqueda de la eficiencia operativa y la transformación en cuestiones críticas que afectan al negocio y que implican a una compleja red de relaciones y estrategias, el estudio incide en que las empresas se están dando cuenta de que no pueden hacerlo solas.

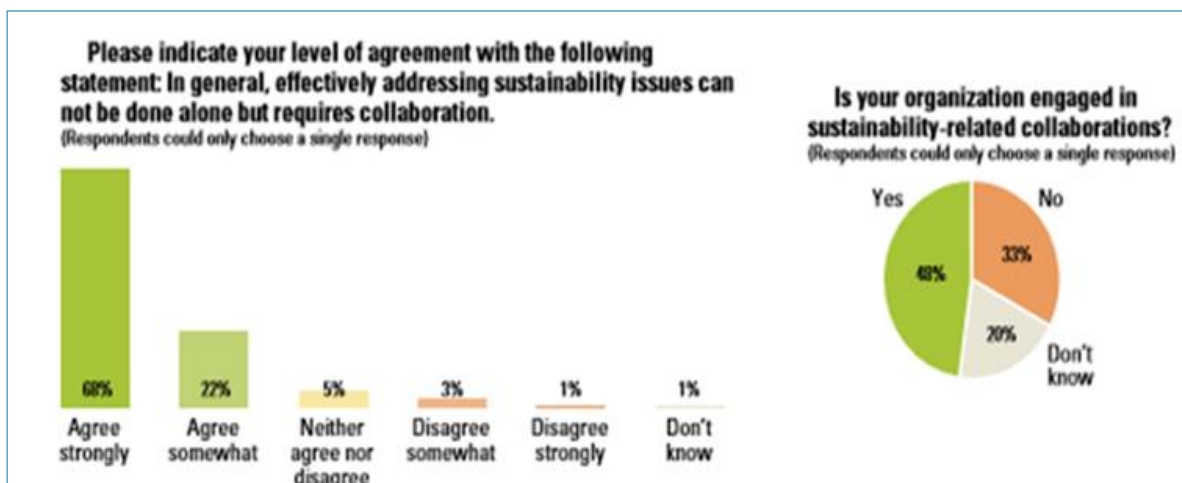
A través de una encuesta a más de 3.800 gestores y entrevistas a los líderes de sostenibilidad de 130 países, exclusivamente del ámbito empresarial e incluyendo representación de todos los sectores, se evidencia que la colaboración es necesaria para progresar frente a los desafíos

---

<sup>181</sup> Accenture (2013). *The Sustainable Organization Lessons from Leaders Series*. Bajado el 28 de Agosto, 2015 desde <https://www.accenture.com/us-en/insight-sustainable-organization-lessons-leaders.aspx>.

de la sostenibilidad. El consenso es casi unánime con un 90% de los directivos convencidos de esta necesidad, aunque una vez más la práctica va por detrás de las creencias, ya que sólo el 48% de las empresas están participando en este tipo de colaboraciones.

FIGURA 21. VISIÓN CORPORATIVA DE LAS COLABORACIONES EN SOSTENIBILIDAD. MIT SMR, BCG Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. 2015



Fuente: MIT SMR, BCG y Pacto Mundial de Naciones Unidas. *Joining Forces* ( 2015).

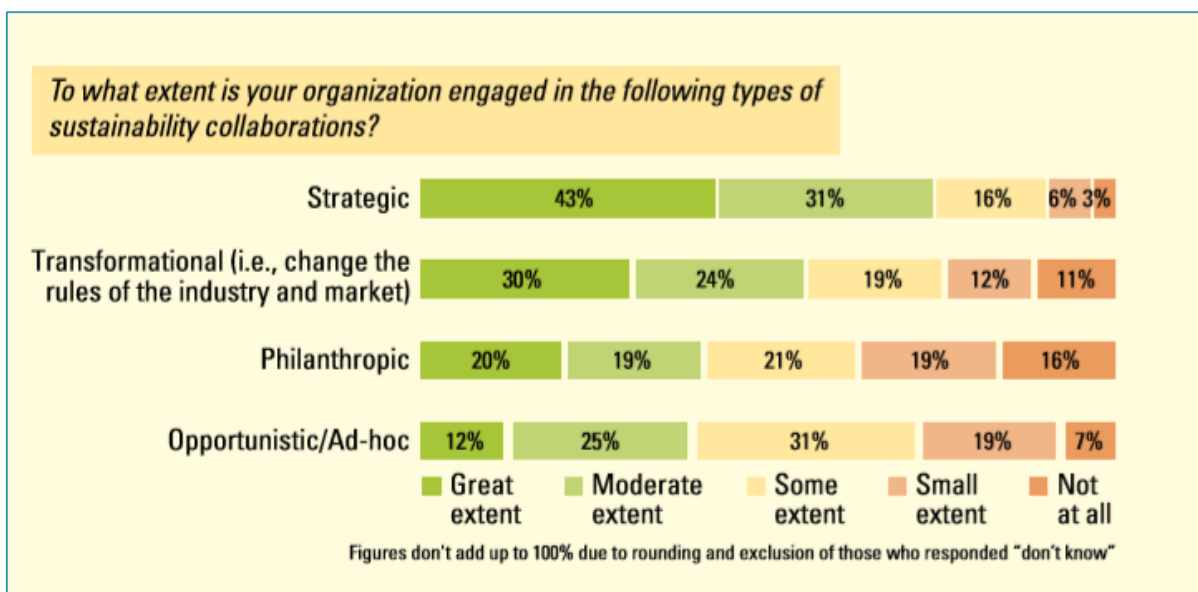
La misma brecha se produce entre el compromiso percibido de los consejos de administración y lo que se desearía ya que, como también se observaba en el informe citado anteriormente de Mckinsey& Company, el 86% de los encuestados cree que debe desempeñar un papel importante en el impulso de la sostenibilidad de su empresa, pero sólo el 42% cree que está al menos algo comprometido

En cualquier caso, el estudio muestra que las empresas avanzan en incorporar la sostenibilidad a la estrategia, no solo incrementando los niveles de reporte sino también introduciendo indicadores clave, estructuras de gobernanza y sobre todo modelos de negocio más sostenible. De ahí que las colaboraciones que se realizan tengan mayoritariamente un carácter estratégico (74%) o transformacional (54%) y requieran de una amplia gama de empresas, instituciones académicas, gobiernos, ONG y organismos multilaterales.

A medida que los problemas vinculados a la sostenibilidad pueden afectar a los negocios (inestabilidad social, cambio climático, agotamiento de los recursos), las empresas se dan

cuenta de que la acción colectiva es necesaria y urgente y tanto sus colaboraciones actuales como sus previsiones aumentan significativamente. Los objetivos son variados pero el estudio destaca el desarrollo común de normas y mejores prácticas, el intercambio de información, el establecimiento de frentes de influencia ante responsables políticos y proveedores o las inversiones compartidas para ahorrar costes o reducir los riesgos.

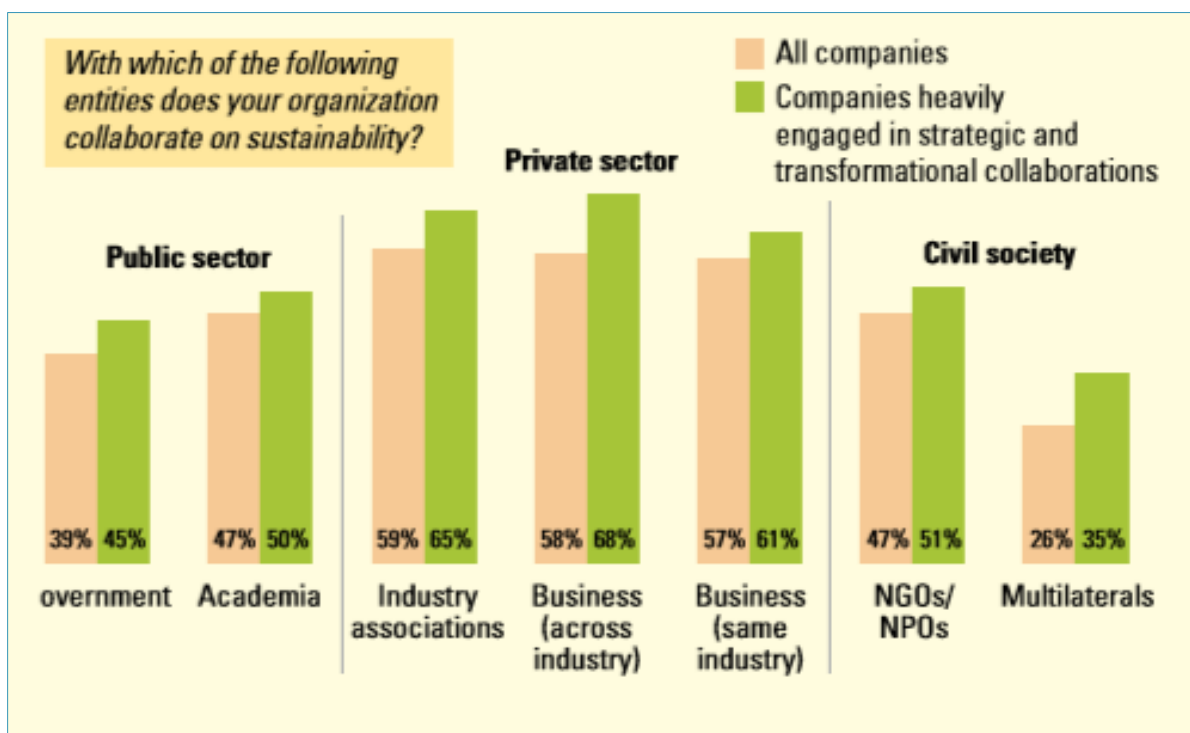
FIGURA 22. LA COLABORACIÓN EN SOSTENIBILIDAD: ESTRATÉGICA Y TRANSFORMACIONAL. MIT SMR, BCG Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. 2015



Fuente: MIT SMR, BCG y Pacto Mundial de Naciones Unidas. *Joining Forces* ( 2015).

Entre el amplio abanico de colaboraciones, sobre todo destaca el número de las que se realizan entre empresas, ya que casi el 60% de los encuestados dicen que sus colaboraciones en sostenibilidad incluyen otras empresas, ya sea a través de asociaciones de la industria, a través de industrias o dentro de la misma industria. No a mucha distancia le siguen las colaboraciones académicas y con las ONG, ambas con un 47%, y el gobierno, con un 39%. En cualquier caso, también se observa que las empresas que abordan la sostenibilidad con un carácter más estratégico y transformacional, tienen mayor compromiso con todo tipo de organizaciones y con organismos multilaterales.

FIGURA 23. TIPOS DE COLABORACIONES EN SOSTENIBILIDAD. MIT SMR, BCG Y PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS. 2015



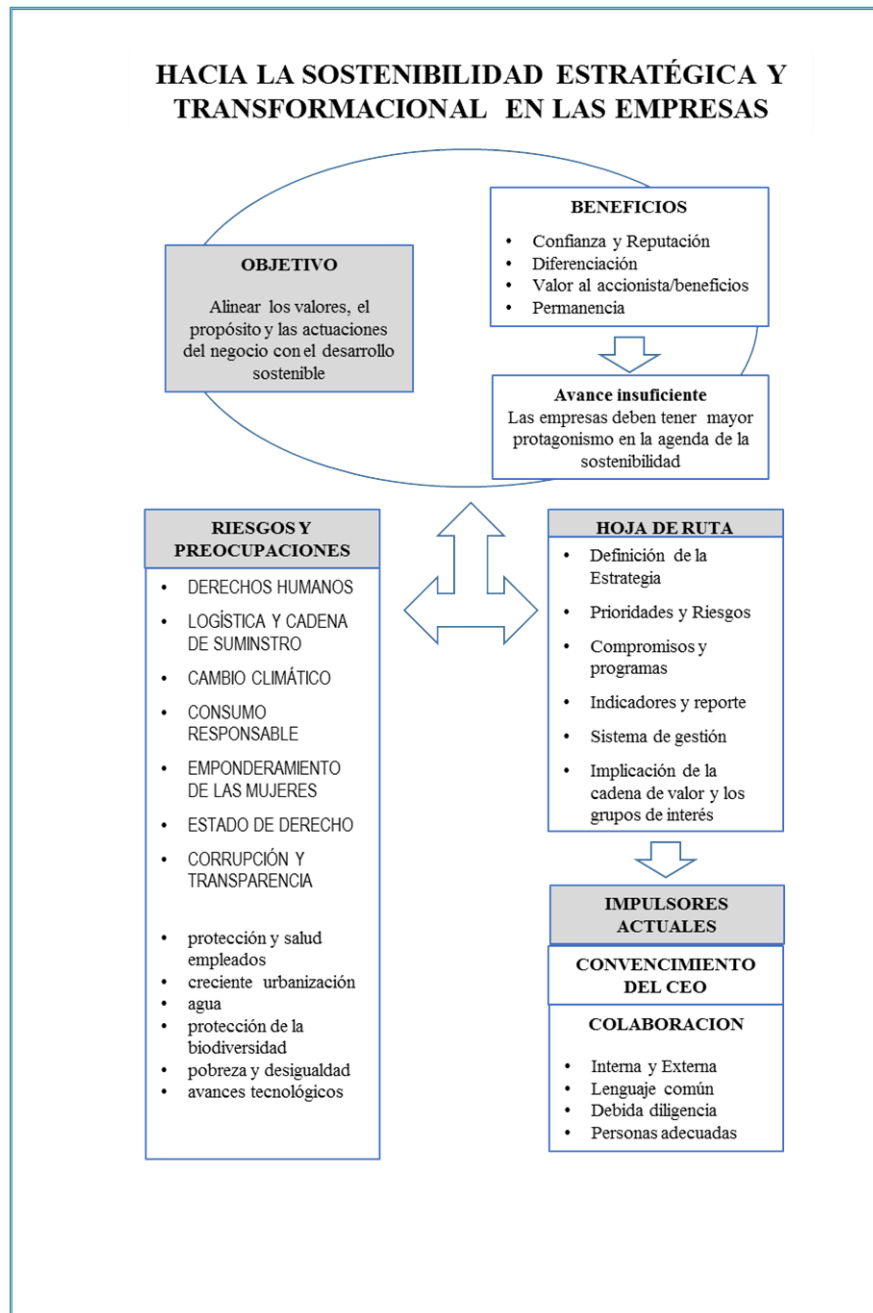
Fuente: MIT SMR, BCG y Pacto Mundial de Naciones Unidas. *Joining Forces* (2015).

Las empresas parecen ser más exitosas con las colaboraciones cuando estas se incrementan, probablemente por la experiencia, la apertura a compartir nuevas experiencias y por las propias relaciones interpersonales que se establecen. Las claves para reforzar ese éxito parecen estar, además de la reiterada implicación activa del comité de dirección de las compañías, en incentivar también la colaboración interna, establecer un lenguaje común que propicie el entendimiento, actuar bajo la debida diligencia en todos los procesos e identificar a las personas más adecuadas para realizar la colaboración en términos de compromiso, claridad y confianza.

En definitiva, el análisis de la situación actual de la sostenibilidad en las empresas se ha evidenciado como una cuestión necesariamente vinculada a la estrategia de negocio y a su transformación y no como algo opcional sino de supervivencia. Aunque el grado de avance es diferente, existe el convencimiento de que se ha de abordar estableciendo una hoja de ruta e implicando a toda la cadena de valor y a los grupos de interés. Se requiere poseer un plan estratégico, identificar las prioridades y los riesgos más relevantes, disponer de códigos éticos y de conducta y un sistema adecuado de indicadores y reporte. La implicación del

máximo ejecutivo y el comité de dirección, así como la potenciación de las colaboraciones internas y externas, son los dos elementos que se identifican en el momento actual como aceleradores de un nuevo modelo empresarial enfocado a los objetivos del desarrollo sostenible. Se trata de un desafío complejo que, como se ha expuesto en este apartado, incluye multitud de variables interrelacionadas que a modo de recapitulación se resumen en la siguiente figura.

FIGURA 24. INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL



Fuente: elaboración propia.

### 2.3. AVANZANDO EN LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO.

Como se recoge en el marco teórico de esta investigación, el concepto de valor compartido fue impulsado por los profesores Porter y Kramer en 2011 con su artículo *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*<sup>182</sup>. Aunque ya lo habían comenzado a plantear unos años antes, realmente se trata de un concepto nuevo que se ha extendido rápidamente de la mano de los propios autores y por la adopción del concepto en el ámbito empresarial.

Desde una perspectiva tradicional de la responsabilidad empresarial, los autores observaron que los esfuerzos de las empresas para mejorar su impacto social y medioambiental no habían sido productivos y, como señalan Williams y Hayes (2013)<sup>183</sup>, identificaron dos deficiencias en las estrategias tradicionales de RSC: los negocios se estaban enfrentando a la sociedad en lugar de reconocer su interdependencia y además no estaban considerando esta disciplina de manera estratégica. Por tanto plantean que las decisiones empresariales y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido, es decir, deben beneficiar a ambas partes y además debe entenderse dentro de la estrategia de negocio, como forma de impulsar la innovación y la ventaja competitiva.

La aproximación a la creación de valor compartido por parte de las empresas requiere rediseñar productos y mercados para proporcionar servicios adecuados que cumplan con las necesidades no satisfechas, redefinir la productividad en la cadena de valor para mitigar los riesgos y disponer de tecnologías más eficientes y habilitar *clusters* locales para mejorar el marco externo que soporta las actividades de la empresa.

El proceso comienza identificando las necesidades y fortalezas de la comunidad con la que se va a interactuar, así como de las aportaciones que la empresa puede brindar a la sociedad

---

<sup>182</sup> Porter, M. E., Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review. January-February 2011. Bajado 15 Agosto, 2015, desde <http://sharedvalue.org/about-shared-value>.

<sup>183</sup> Williams, R., Hayes, J. (2013). *Literature review: seminal papers on 'Shared value. Economic and private sector professional evidence and applied knowledge services*. Bajado el 18 Agosto, 2015, desde <http://r4d.dfid.gov.uk/Output/192884/>.

y que además beneficien de alguna forma a su actividad económica. Esa es la principal diferencia con la responsabilidad social corporativa, que en su definición no tiene como propósito directo incrementar los beneficios económicos.

TABLA 20. TRES FORMAS DE CREAR VALOR COMPARTIDO. POTER

LEVELS OF SHARED VALUE	BUSINESS RESULTS	SOCIAL RESULTS
<p><b>Reconceiving product and markets:</b> How targeting unmet needs drives incremental revenue and profits</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increased revenue</li> <li>• Increased market share</li> <li>• Increased market growth</li> <li>• Improved profitability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved patient care</li> <li>• Reduced carbon footprint</li> <li>• Improved nutrition</li> <li>• Improved education</li> </ul>
<p><b>Redefining productivity in the value chain:</b> How better management of internal operations increases productivity and reduces risks</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved productivity</li> <li>• Reduced logistical and operating costs</li> <li>• Secured supply</li> <li>• Improved quality</li> <li>• Improved profitability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced energy use</li> <li>• Reduced water use</li> <li>• Reduced raw materials</li> <li>• Improved job skills</li> <li>• Improved employee incomes</li> </ul>
<p><b>Enabling cluster development:</b> How changing societal conditions outside the company unleashes new growth and productivity gains</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduced costs</li> <li>• Secured supply</li> <li>• Improved distribution infrastructure</li> <li>• Improved workforce access</li> <li>• Improved profitability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improved education</li> <li>• Increased job creation</li> <li>• Improved health</li> <li>• Improved incomes</li> </ul>

Fuente: Williams y Hayes (2013) adaptado de Porter (2012).<sup>184</sup>

Los propios autores han promovido el estudio de casos de grandes empresas multinacionales como forma de ilustrar y profundizar en los beneficios de la creación de valor compartido, por lo que es frecuente encontrar en sus informes y ponencias ejemplos de General Electric, Ikea, Danone o Nestlé entre otras, como forma de mostrar evidencias que atraigan a los inversores. También de la mano de FSG, consultora especializada en el cambio social de grandes compañías, se creó en el año 2012 *Shared Value Initiative*<sup>185</sup>, para impulsar la

<sup>184</sup> Porter, M. (2012). *The New Competitive Advantage: Creating Shared Value*. Presentation at the HSM World Business Forum CSV, October 3 2012. Bajado 15 Agosto, 2015 desde [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2012-1003-The\\_New\\_Competitive\\_Advantage.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2012-1003-The_New_Competitive_Advantage.pdf)

<sup>185</sup> Shared Value Initiative (2015). <http://sharedvalue.org/>

adopción y puesta en práctica de estrategias de valor compartido en las organizaciones de todo el mundo.

Muchos de los ejemplos que se van recogiendo se centran en la aplicación de los mercados en la “*Base de la Pirámide*”<sup>186</sup> (Prahalad y Hart, 2002), lo que refleja tanto las mayores necesidades sociales entre este grupo como las nuevas oportunidades de mercado que ofrecen y acercan este concepto al de creación de valor compartido. También con gran vinculación aparecen los modelos de *Inclusive Business* o modelos de “negocios inclusivos” (Ashley, 2009)<sup>187</sup>, que son modelos empresariales, viables y replicables y que incluyen consumidores de bajos ingresos, minoristas, proveedores o distribuidores locales.

En cualquier caso, y como también señala Williams y Hayes (2013), las experiencias están todavía muy centradas en el impacto social y el desarrollo de las comunidades, más que en la medición del retorno en los beneficios. No obstante, sí plantean una serie de elementos comunes que se están produciendo en estos *business cases* de creación de valor compartido: la adaptación de productos y procesos para llegar a un número significativo de consumidores de bajos ingresos, la mejora de capacidades en proveedores, distribuidores y minoristas; la colaboración con otras organizaciones para aprovechar el conocimiento y la infraestructura (ONG, organizaciones de desarrollo, empresas sociales); la eliminación de barreras de mercado normalmente relacionadas con la apertura de los gobiernos, la educación, el suministro de energía, las infraestructuras o la disponibilidad de financiación externa.

La clave está en que las empresas hagan su aporte sin sacrificar su posición competitiva, ya que las empresas mejoran las circunstancias sociales fortaleciendo simultáneamente su competitividad, reforzando así el vínculo ineludible con el bienestar económico y social de las comunidades en las cuales operan.

---

<sup>186</sup> Prahalad, C., Hart, L. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: eradicating poverty throug profits*. Strategy+ Business. Bajado 18 Agosto, 2015 desde

[https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Fortune\\_at\\_the\\_Bottom\\_of\\_the\\_Pyramid](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Fortune_at_the_Bottom_of_the_Pyramid).

<sup>187</sup> Ashley, C. (2009) *Harnessing core business for development impact*. Overseas Development Institute, Background Note. Bajado el 18 de Agosto, 2015 desde <http://www.odi.org/publications/2714-harness-core-business-development-private-sector>.

La ruta a seguir para el éxito de estas líneas de negocio, y en relación a lo que ya se comentaba en el capítulo anterior como imprescindible para introducir la sostenibilidad en el eje de negocio, pasa también por identificar oportunidades, construir el caso, medir los resultados, contar con el compromiso de la alta gerencia, adaptar la organización y conseguir alianzas efectivas. Todas las empresas pueden crear valor compartido si se centran en los factores claves del negocio y hay una verdadera intención de hacerlo. Además los inversores están identificándolas como forma de multiplicar el impacto social de su capital a la vez que obtienen un retorno atractivo.

Como viene señalando Porter en las últimas convenciones anuales de *Shared Value Leadership Summit* (2014-2015)<sup>188</sup>, el objetivo de los negocios es crear valor económico, mientras que la creación de valor compartido se dirige a la sociedad. Por tanto las empresas deben actuar como empresas, no como dadores de caridad, aunque al mismo tiempo son la fuerza más poderosa para hacer frente a muchos de los problemas acuciantes a los que se enfrenta nuestra sociedad. Para el autor la esencia de la estrategia está en las decisiones que una empresa toma para tener una posición diferenciada en el mercado y una serie de ventajas competitivas. Por lo tanto apostar por la creación de valor compartido es una decisión estratégica e introduce un nuevo modelo de hacer negocios alineado con el desarrollo sostenible.

Dado que las exigencias de los grupos de interés son también cada vez mayores respecto a las actuaciones de la empresa y se demanda una gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico que contemple también los riesgos sociales y medioambientales, el acercamiento entre los sectores sociales y privados se está redefiniendo en nuevas fórmulas de colaboración. Como apunta el Eurobarómetro de Edelman (2015) que se citaba en el apartado anterior, la innovación en las empresas se está planteando necesariamente desde un triple eje que incluye un conjunto de acciones imprescindibles: solucionar los problemas, aportando productos y servicios que ofrezcan beneficios a los consumidores a la vez que

---

<sup>188</sup> Porter, M. (2014). *Creating Shared Value: Becoming a Movement*. Shared Value Leadership Summit New York, NY May 13th, 2014. Bajado el 28 de Agosto, 2015, desde <http://sharedvalue.org/resources/michael-porter-shared-value-and-strategy>.

Porter, M. (2015). *Shared Value and Strategy*. Shared Value Leadership Summit New York, NY May 12th, 2015. Bajado el 28 de Agosto, 2015, desde <http://sharedvalue.org/resources/michael-porter-shared-value-and-strategy>.

afrontan los grandes retos del mundo actual; actuar con un comportamiento adecuado, ético y transparente; y comprometerse a través del diálogo con todas las partes interesadas.

Fruto de ese acercamiento entre el ámbito privado y social está surgiendo una nueva realidad muy vinculada también al concepto analizado, las “cadenas de valor económico-social”, en ocasiones también denominadas "cadenas de valor compartido" o "cadenas híbridas de valor" (2010)<sup>189</sup>. Entre sus múltiples beneficios se encuentra su capacidad para generar impacto escalable y mejores resultados económicos para todos los agentes involucrados. El informe elaborado por PWC en colaboración con Ashoka, la mayor red internacional de emprendedores sociales innovadores, *Más valor social en 2033 Nuevas oportunidades para las empresas* (2014)<sup>190</sup>, define estas cadenas de valor económico-social como “*aquellas soluciones innovadoras a problemas sociales, que surgen de la unión entre actores de los sectores privado, público y social. Se trata de un enfoque económicamente sostenible y escalable, ya que la unión del conocimiento y las capacidades de todos los agentes implicados genera un beneficio social a través de un modelo económico sostenible que representa un nuevo negocio para empresas e inversores privados. Es decir, que son proyectos que generan al mismo tiempo un beneficio social y un beneficio económico*”. En base a esta definición se establece claramente que este tipo de enfoques empresariales se caracteriza por tener impacto social, ser económicamente sostenibles, surgir de esa colaboración entre agentes sociales y privados, ser escalables y suponer un nuevo negocio o vector de crecimiento empresarial.

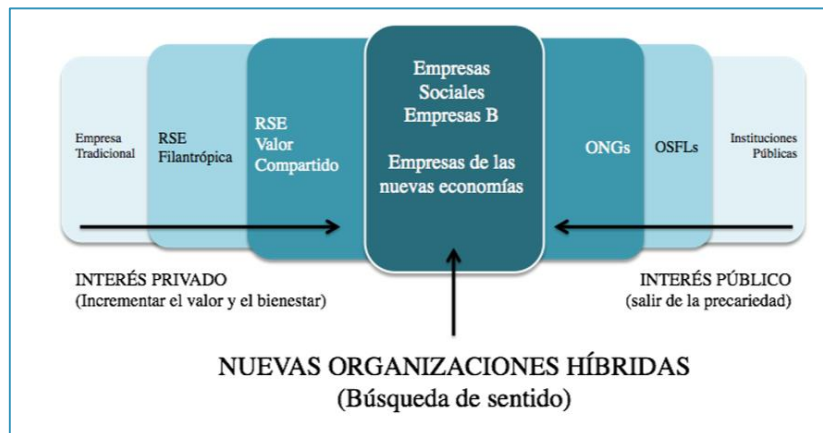
Este nuevo modelo económico, que supone una evolución muy importante desde las formas tradicionales de entender la empresa desde el sector privado, que supera las concepciones anteriores de la responsabilidad empresarial es, incluso, un avance sobre la primera noción del valor compartido, porque el impulso viene dado también por el interés público.

---

<sup>189</sup> Drayton, B., Budinich, V. (2010). *A New Alliance for Global Change*. Harvard Business Review. September 2010. Bajado el 18 de Agosto, 2015 desde <https://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change/ar/1>.

<sup>190</sup> PWC, Ashoka (2014.). *Más valor social en 2033 Nuevas oportunidades para las empresas*. Bajado el 7 de Agosto, 2015, desde <http://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/mas-valor-social-2033.html>.

FIGURA 25. NUEVAS ORGANIZACIONES HÍBRIDAS



Fuente: Ecodes (2015).

En esta línea aparecen nuevos movimientos como el configurado por las empresas del grupo *Big Corp*<sup>191</sup> que se posicionan con una lógica muy distinta al clásico modelo de emprender solo para ganar dinero. Este movimiento que surge en Estados Unidos está formado por empresas de muy diverso tamaño que ponen el foco en generar beneficios sociales y ambientales, con una voluntad clara de cambiar y aportar soluciones a los problemas, y cuentan además con una certificación que garantiza el cumplimiento de dichos estándares.

Realmente estas empresas utilizan el mercado para alcanzar el objetivo social, utilizando herramientas y conceptos propios de la gestión empresarial, porque aunque el valor económico no es el foco de acción, sin embargo es un requisito indispensable para lograr la interdependencia y la sostenibilidad financiera. La empresa que recibe la certificación B, Big Corp, acredita así que combina el lucro con la solución a los problemas sociales y ambientales aspirando a ser, no la mejor empresa “del” mundo, sino la mejor empresa “para” el mundo. De esta forma se redefine el sentido del éxito empresarial y sus decisiones están vinculadas a largo plazo con los grupos de interés, hasta el punto de requerirse la modificación de sus propios estatutos. Las empresas se comprometen a ser motor de cambio,

<sup>191</sup> B Corp (2015). <https://www.bcorporation.net/>

a gestionar el negocio dando importancia a las personas y al lugar donde se desarrollan y a través de sus productos, prácticas y ganancias, las empresas deben aspirar a no hacer ningún daño y a beneficiar a todos, a la comunidad.

FIGURA 26. SELLO CERTIFICACIÓN BIG CORP: EMPRESA "B"



Fuente: B Corp (2015).

Aunque a finales del 2011 este movimiento contaba ya con 450 empresas en tres países, en tan sólo cuatro años, a finales del 2014, existían ya más de mil empresas “B” en 37 países, que obtuvieron la certificación tras ser evaluadas en prácticas de gobernanza, empleo, medio ambiente, prácticas con la comunidad y en relación a los propios modelos de negocio.

Inspirado en esta iniciativa, y también en el trabajo del analista medioambiental Lester Brown<sup>192</sup>, tras una serie de workshops entre líderes de la sociedad civil, expertos en sostenibilidad, economistas y emprendedores, surge el movimiento *The Team B*<sup>193</sup>, más centrada en los grandes líderes empresariales, pero también surgida de la necesidad urgente de cambiar los modelos económicos tradicionales. Partiendo de la creencia de que el mundo está en una gran encrucijada, se plantea que los líderes empresariales necesitan unirse para poder avanzar en el bienestar de las personas y el Planeta y que el sector privado debe

---

<sup>192</sup> Brown, L.R. (2009) *Plan B 4.0: Mobilizing to Save Civilization*. Earth Policy Institute. W.W. Norton & Company, New York- London. Bajado 19 Agosto, 2015 desde <http://www.earth-policy.org/books/pb4>.

<sup>193</sup> B Team (2015). <http://bteam.org>.

redefinir cuáles son sus responsabilidades actuales y su propia concepción del éxito. Los negocios deben convertirse así en la fuerza impulsora para el beneficio social, ambiental y económico, porque la situación es crítica y la sociedad civil, por sí sola, no puede resolver los problemas y muchos gobiernos no pueden o tampoco quieren actuar.

Gran parte de la responsabilidad viene dada porque los negocios han actuado bajo las prácticas de “*business as usual*” y han contribuido notablemente a los problemas actuales. Su manifiesto propone utilizar la innovación, el espíritu empresarial y el progreso tecnológico y científico para mejorar la calidad de vida. El objetivo es crear una era de prosperidad sostenible, inclusiva para todos, e impulsada desde el compromiso máximo de los grandes líderes de las empresas ya que entre sus miembros se encuentran nombres como Richard Branson (Virgin Group), Arianna Huffington (The Huffington Post Media Group), Guilherme Leal (Natura) o Paul Polman (Unilever).

Frente al Plan A, donde las empresas solo se movían por el afán de lucro, surge así el *Plan B*, con diez compromisos específicos: el largo plazo, la diversidad, la transparencia, el fomento de la colaboración, la prosperidad de las comunidades, asegurar la dignidad y la justicia, restaurar la naturaleza, reinventar los incentivos del mercado, medir y comunicar el impacto social y redefinir los sistemas de recompensa en las empresas.

El movimiento, que propone el fin de la etapa “*business as usual*” está muy vinculado a la teoría propuesta por Elkington en torno al *Breakthrough* o “Capitalismo Disruptivo” por lo que a finales del 2014 se publicó *The Breakthrough Challenge: 10 Ways to Connect Today’s Profits with Tomorrow’s Bottom Line*, de Elkington y Zeitz (2014)<sup>194</sup>, precisamente basado en el trabajo realizado por *The B Team* y sus líderes en sostenibilidad.

La idea del *Breakthrough* o “Capitalismo Disruptivo” queda expuesta en el trabajo de Elkington (2013) *Breakthrough Business Leaders, Market Revolutions*<sup>195</sup>, donde se plantea

---

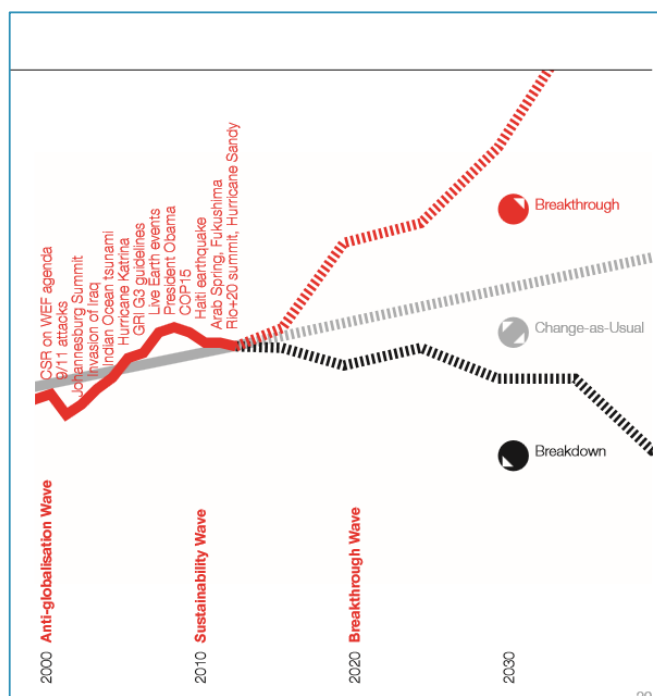
<sup>194</sup> Elkington, J., Zeitz, J. (2014). *The Breakthrough Challenge: 10 Ways to Connect Today’s Profits with Tomorrow’s Bottom Line*. Jossey- Bass

<sup>195</sup> Elkington, J. (2013) *Breakthrough Business Leaders, Market Revolutions*. Volans. Bajado el 18 de Agosto, 2015, desde [http://www.breakthroughcapitalism.com/breakthrough\\_report.html](http://www.breakthroughcapitalism.com/breakthrough_report.html).

que esta es la nueva etapa que debe iniciarse y que implica el cambio de los sistemas empresariales en los que vivimos hoy.

Para él hay tres alternativas planteadas a la humanidad: el colapso o (*breakdown*), el cambio incremental (*change-as-usual*), o la disrupción (*breakthrough*), mediante un cambio del sistema. Y, en la vía hacia ese cambio de sistema, plantea siete frentes de acción: la ciencia, el activismo, las instituciones, el acceso a los bienes necesarios, las finanzas, la economía y la cultura. En todos esos frentes de acción cabe que optemos por uno de esos tres posibles escenarios enunciados. En su opinión está naciendo un nuevo paradigma relacionado con el nuevo papel de los seres humanos como especie dominante en el Planeta. Y defiende que la única salida honrosa que nos queda es trabajar por ese cambio de sistemas, para que en dos o tres décadas realmente nos hayamos reconciliado con la idea y la práctica de vivir solamente en un planeta, no en dos (a lo que llevaría la alternativa de los cambios incrementales), ni en cinco o seis (la hipótesis imposible de lo que supondría dejar las cosas como están).

FIGURA 27. EVOLUCIÓN HACIA EL CAPITALISMO DISRUPTIVO. ELKINGTON. 2013



Fuente: Elkington, J. *Breakthrough Business Leaders, Market Revolutions* (2013).

Tras una etapa donde ha emergido el concepto de "sostenibilidad" hay que empezar a construir la próxima ola centrándose en soluciones innovadoras a través de las agendas económicas, ambientales, sociales y de gobierno. Por eso destaca la aparición de emprendedores sociales, innovación sostenible, empresas que abrazan la innovación y la aplican a la sostenibilidad con resultados exponencialmente positivos para la empresa y para la sociedad. En el escenario anterior, *change as usual*, hubo enfoques semi-revolucionarios cuando se comenzaba, incluyendo la responsabilidad social de las empresas, pero los esfuerzos se han diluido y se ha dado demasiada importancia a las herramientas en lugar de pensar en soluciones de futuro.

John Elkington propone un valor supremo en la forma de un nuevo paradigma, el paradigma de un solo planeta (*one planet paradigm*). El mundo se encuentra en una encrucijada real, y las empresas y su líderes, pero no solamente ellos (también las instituciones, la ciencia, los activistas, las religiones...), tienen una tarea de un significado enorme para poner a la humanidad en un curso sostenible, en su propio beneficio y el de las generaciones venideras.

## 2.4. COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS

Tras analizar el papel de las empresas en la evolución del desarrollo sostenible y pese a que, como se ha comprobado, el ritmo de integración en las estrategias de negocio no avance tan rápido como sería deseable o en muchos casos predomine el escepticismo y la desconfianza, cabe ahora analizar cuál es el papel que la comunicación está jugando en el nuevo escenario que debe integrar de manera urgente e ineludible los aspectos económicos y financieros con la dimensión medioambiental y la dimensión social.

Aunque la población general no conozca exactamente el concepto de responsabilidad o el de sostenibilidad o su propio comportamiento no corresponda con lo que idealmente manifiesta, existe una clara demanda hacia las empresas que necesariamente requiere de información. Teniendo en cuenta que el desafío más importante es integrar la sostenibilidad en el negocio y que en la propia definición del concepto está implícita la comunidad que se ve afectada por su actividad, la importancia de trasladar este mensaje a los diferentes públicos que la componen es manifiesta. ¿Qué hace una empresa por el desarrollo sostenible y por qué lo hace? Podría ser el mensaje principal de estas comunicaciones, pero un concepto tan complejo trae consigo otra serie de preguntas que de una u otra manera forman parte del *briefing* inicial de una estrategia de comunicación que contemple la sostenibilidad: ¿pero qué es realmente la sostenibilidad para el gran público?; ¿es un concepto individual o colectivo?; ¿cómo le afecta?; ¿puede hacer algo al respecto?; ¿es tan fácil como se muestra?; ¿influye en la compra de una determinada marca o producto?; ¿determina cómo se siente como empleado cada mañana?; ¿hace que comparta la forma de pensar?; ¿implica transparencia y confianza?; ¿su opinión y sus experiencias previas se tienen en consideración?

Muchas cuestiones dificultan la aproximación de muchas empresas a comunicar la sostenibilidad más allá de las memorias de sostenibilidad o informes de responsabilidad social. Estos documentos se han convertido en la referencia a nivel de comunicación para muchas compañías pero, aunque como se ha visto en el primer capítulo de este trabajo se han estandarizado con iniciativas como el Global Reporting Initiative y cada vez son elaboradas por más organizaciones y de manera más minuciosa, lo cierto es que van dirigidas a un segmento muy especializado de inversores y analistas. Por tanto, y aunque los temas contemplados en estos informes son claramente los más relevantes desde el punto de vista

de la sostenibilidad, las estrategias de comunicación globales deben plantearse necesariamente desde otro ámbito.

Tampoco los excesos cometidos con anterioridad en torno a los mensajes ecológicos o las buenas acciones sociales de las empresas ayudan a plantear nuevos escenarios, porque aunque de manera global las estrategias de comunicación han evolucionado notablemente, en lo referente a la responsabilidad empresarial y a la sostenibilidad en muchos casos se actúa con excesiva prudencia. De alguna manera se teme que las comunicaciones en esta materia sean percibidas solo como una cuestión de imagen o fingida reputación, pero aunque el modelo que se requiere es ahora diferente, tampoco sería adecuado renunciar al justo objetivo de construir una buena reputación. Es más, la reputación corporativa bien gestionada es el principal recurso intangible de las compañías y protagoniza un cambio de paradigma asociado también a la comunicación.

Como hemos visto ampliamente en los apartados anteriores, las organizaciones están cambiando profundamente y aún se esperan transformaciones más importantes. En la descripción del marco teórico ya se apuntaba la denominación utilizada por el Catedrático Justo Villafañe (2008), para referirse a ese cambio producido en torno al cambio de siglo, “la nueva racionalidad empresarial”<sup>196</sup>, basada en la sostenibilidad y la ética y que plantea un mayor equilibrio entre la lógica central de la empresa (el rendimiento para el accionista y la competitividad de su oferta comercial) y sus lógicas marginales, que conciernen al resto de *stakeholders*. Así pues, no se trata ya solo de parecer sino de hacer las cosas bien, y, en esa nueva manera de entender las cosas, la reputación se presenta como la expresión máxima del valor intangible de una empresa que solo es posible si hay un comportamiento previo responsable que responda a la demandas del entorno. Y dado que esas demandas son cada vez más exigentes y provienen, no solo de los consumidores sino también de otros públicos con los que también se mantiene algún compromiso o interés compartido, el proceso de la gestión de la reputación se hace también más complejo y no deriva de una comunicación puntual. Entramos así en ese nuevo paradigma de la comunicación que se ha denominado “*comunicación de intangibles*” y que sustenta esa nueva racionalidad directiva, acercando

---

<sup>196</sup> Villafañe, J. (2004) *La Buena Reputación. Claves del Valor Intangible de las Empresas*. Ediciones Pirámide.

aún más la comunicación y gestión empresarial. Los principios profesionales de este tipo de comunicación empresarial, como señala Villafañe (2012)<sup>197</sup> se basan, además de en el enfoque *multistakeholder*, en la integración funcional (que garantiza un mensaje unívoco), la transversalidad organizacional y la armonía entre las partes duras y blandas del negocio, lo que precisamente significa introducir los intangibles en la gestión del negocio. El autor también señala a modo de decálogo, las líneas que las empresas están siguiendo en la gestión profesional de los intangibles: gestión de *stakeholders* prioritarios, relación con los medios, comunicación interna, consolidación de las direcciones de comunicación, designación de responsables de intangibles, prácticas profesionales, visión estratégica de la reputación y la responsabilidad corporativa, transición desde la acción social a la responsabilidad corporativa, gestión de la marca e incorporación de indicadores.

El problema es que en muchos casos las comunicaciones de responsabilidad social empresarial, además de haber sido puntuales, han ido incluso por delante de los hechos o realidades y se han limitado a una tipología unidireccional de comunicación centrada en las “bondades” de la empresa emisora. Y esa es la situación que hay que revertir, porque la reputación parte de la realidad de la empresa, de su historia, de su credibilidad empresarial y de la alineación con su cultura corporativa.

Además de estar basada en hechos, según señala Villafañe (2004), la reputación requiere: una gestión activa que establezca políticas, objetivos y elimine riesgos; un comportamiento corporativo comprometido con los *stakeholders*, que supere el estándar del sector y cuyo cumplimiento sea incondicional; y una dimensión axiológica, expresada a través de un número finito de valores corporativos y por un compromiso formal de su cumplimiento a través de normativas y autorregulación. Si se añaden a estos requisitos la definición del autor sobre la visión reputacional como “*la meta que orienta su estrategia empresarial*”, se termina de completar el marco por el que se establece el estrecho vínculo actual entre la sostenibilidad y la reputación. No es solo que la sostenibilidad pueda estar incluida o protagonizar la definición de la visión de manera formal, sino que además su inclusión real

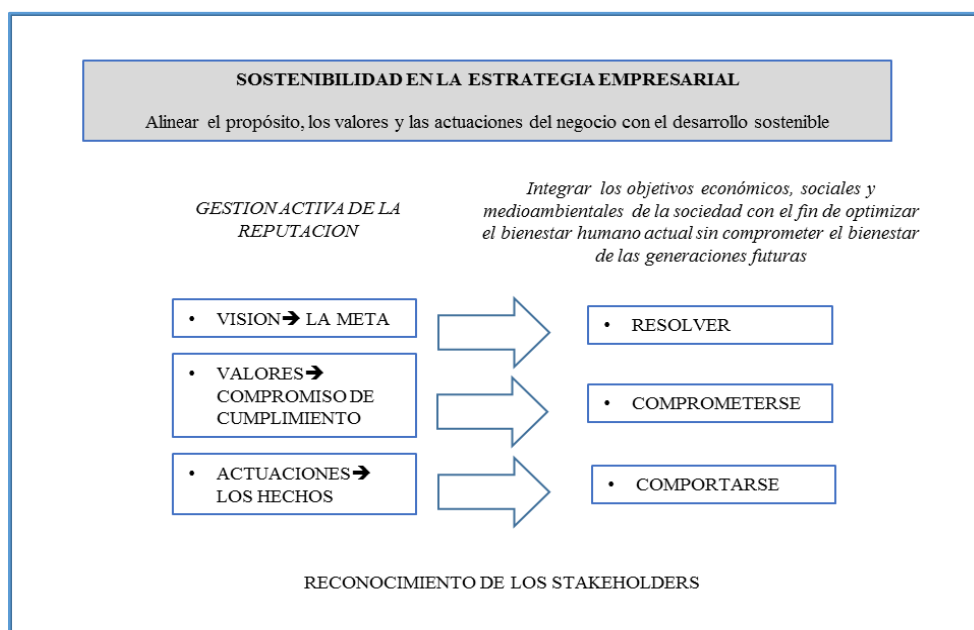
---

<sup>197</sup> Villafañe, J. (2012). *La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial*. Dircom 93, (pp. 8-16). Bajado 19 Agosto, 2015 desde [http://www.villafane.com/noticias\\_La-comunicacion-intangible-reinventar-la-comunicacion-empresarial\\_98.html](http://www.villafane.com/noticias_La-comunicacion-intangible-reinventar-la-comunicacion-empresarial_98.html).

en el negocio requiere de unos compromisos explícitos y una forma ética de comportarse que, como se ha visto también en el apartado anterior, es la principal demanda para la empresa actual.

De este modo “una buena empresa es una empresa reputada”<sup>198</sup> y el nuevo liderazgo ya no está asociado al tamaño de la compañía o a la participación relativa en el mercado sino al reconocimiento de los grupos de interés, ya sean clientes, empleados o ciudadanos en general. Las relaciones empresa-sociedad se ven condicionadas por los importantes riesgos y preocupaciones de carácter político, social y económico actuales: los derechos humanos, la protección y salud de empleados, las cadenas de suministro, el cambio climático, la protección de la diversidad, el consumo responsable, el estado de derecho, la corrupción, la pobreza y la desigualdad. La “buena empresa” requiere mostrar su compromiso empresarial, actuando con rigor y con transparencia, aunque es cierto que la dimensión de los retos actuales hace que el equilibrio entre ese compromiso y las expectativas de los grupos de interés, en muchos casos contrapuestas, sea difícil de alcanzar.

FIGURA 28. REPUTACIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD



Fuente: elaboración propia.

<sup>198</sup> Villafañe, J. (2012). *La buena empresa. Propuesta para una Teoría de la Reputación Corporativa*. Pearson.

En esta tarea la marca se presenta como otro activo intangible vinculado a la reputación, y que también juega un importante papel en el modelo empresarial que se demanda, porque se convierte en la forma en que las empresas hacen llegar a los públicos su verdadera identidad. La marca adquiere rango de promesa corporativa, en este caso de promesa vital porque está vinculada a la garantía de un desarrollo sostenible. Si esa promesa de marca se cumple, una vez contrastada por los públicos, se incrementa la reputación. Por tanto, el reconocimiento y la confianza que se le otorga a una "buena empresa", a una empresa reputada, se basa por un lado en que el comportamiento sea excelente, pero también en que vaya acompañado de una oportuna, veraz, y relevante comunicación.

El punto de partida para cualquier comunicación ha de ser la definición previa de la visión estratégica (la meta que orienta la estrategia empresarial), los valores sobre los que asentar el compromiso, la jerarquización de los *stakeholders* y la definición de objetivos para cada uno de ellos (empleados, accionistas, proveedores, gobiernos, ONG, medios, etc.). Aunque para poder trasladar la promesa corporativa es necesario definir adecuadamente la identidad de la marca y su posicionamiento, lo cierto es que cuanto más se vincula el desarrollo sostenible a la estrategia de negocio, más cercanía y coherencia existe entre la definición de la visión, la promesa y el posicionamiento adoptado. Es cierto que, como señala Villafañe (2012) "*el posicionamiento es un desiderátum y la promesa de marca es un compromiso fehaciente*", pero en el nuevo entorno empresarial y comunicacional, sus contenidos están cada vez más próximos.

Esta modificación de paradigma también es señalada por Benavides (2015)<sup>199</sup> al profundizar en cómo el conjunto de obligaciones que las empresas parecen querer asumir ha integrado la marca con significados alejados de los productos y servicios y más cercanos a preocupaciones intangibles y éticas, cediendo la marca-producto espacio al desarrollo de marca corporativa y pasando de localizar el valor en el producto a priorizar los valores corporativos que promete. El cambio es tan importante que modifica la forma de trabajar la marca, dando mucha importancia a su gestión y a su contexto (*stakeholders*, medios, formatos, plataformas), desde el momento en que las compañías comunican sus valores lo

---

<sup>199</sup> Benavides, J. (2015). *Comunicación y Empresa Responsable. La publicidad, la marca y la ética en la construcción de los valores sociales*. pp. 45-58. Eunsa.

que están haciendo es comunicar lo que son y lo que significan para las personas y para la sociedad.

Por eso, al definir la identidad corporativa o de una marca, la nueva forma de gestionar la comunicación parte de la definición de la visión o el propósito de la compañía, de los valores que los diferencian y de cómo actúan, casi al mismo tiempo que se determina cuáles serán sus representaciones simbólicas y su posicionamiento comunicacional y su personalidad de marca. Las empresas que hoy quieren lograr éxito a largo plazo deben definir la razón de su existencia, lo que significan para su entorno, por qué son importantes y conseguir trasladarlo. La cuestión es que en el ámbito del desarrollo sostenible se está requiriendo un nuevo impulso, porque ya no solo es suficiente con compartir esos valores sino que se requiere también evidenciar a los públicos que son reales y cómo se está integrando realmente la sostenibilidad en el negocio es decir, cómo las corporaciones se están adaptando al nuevo modelo empresarial. De alguna manera, cuando todavía no se ha definido bien cuál es la mejor forma de comunicar valores corporativos en un contexto de descreimiento y desconfianza, se empieza a evidenciar la necesidad de trasladar realidades corporativas sostenibles.

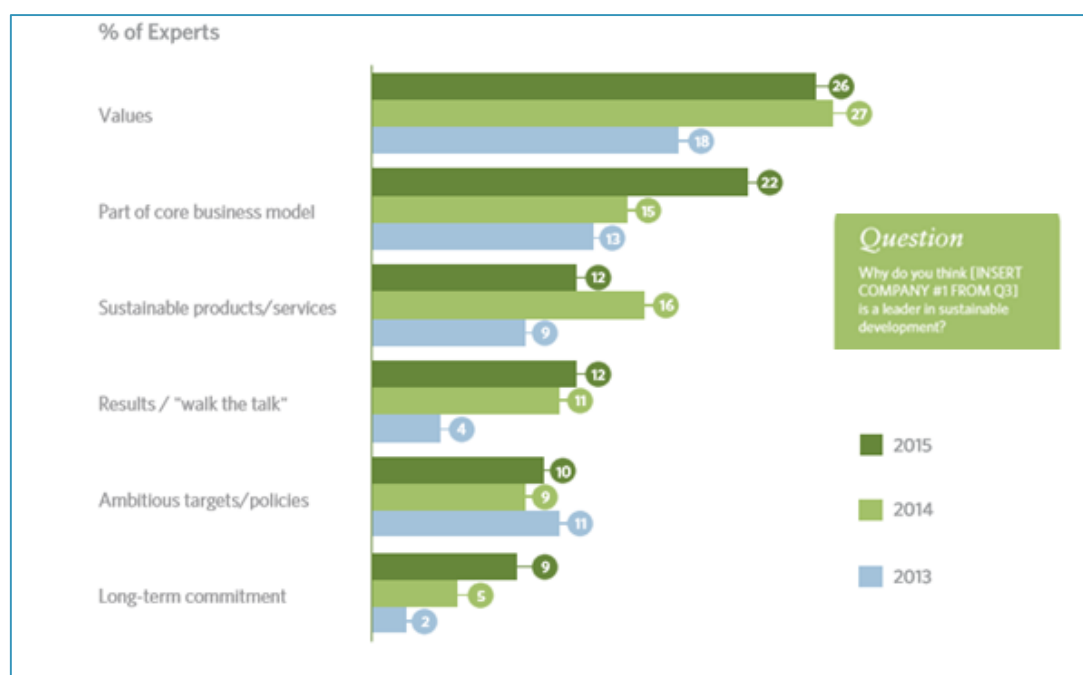
Esta vertiginosa evolución puede observarse en el resultado del reciente estudio de Global Scan (2015)<sup>200</sup> en relación a la cuestión de la reputación. Cuando el estudio planteaba, a más de 800 expertos en la materia en todos los ámbitos y en 82 países, cuáles eran los *drivers* o motores que hacen que una determinada empresa tenga una buena reputación en relación a la sostenibilidad, son precisamente los valores de las compañías y la incorporación al modelo de negocio los más destacados. En otras palabras, integrar la sostenibilidad en los valores de la compañía genera una reputación positiva en sostenibilidad, pero reconocer que la empresa está integrando la sostenibilidad en el negocio no solo es importante sino que está siéndolo cada vez más.

---

<sup>200</sup> GlobeScan (2015). *The 2015 Sustainability Leaders. A GlobeScan SustainAbility Survey*. Bajado el 1 de septiembre, 2015 desde <http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=179&Itemid=591>.

En este sentido, y en opinión de la autora de esta investigación, se abre una interesante línea de trabajo que tiene que ver con cómo las empresas son capaces de mostrar a los diferentes públicos que realmente están abrazando esos nuevos modelos empresariales, porque cada vez más su “buena reputación” va a depender de ello y tendrán que gestionarlo integrándolo en su promesa de marca y en su comunicación. Recordemos que, como se recogía en la figura 2.1, estos modelos, además de requerir una hoja de ruta clara, deben tener presente los riesgos y preocupaciones de la empresa y del entorno y disponen de dos importantes impulsores que pueden ser de alto interés en materia de comunicación: el convencimiento del más alto ejecutivo y las relaciones de colaboración interna y externa.

FIGURA 29. VALORES Y MODELO DE NEGOCIO, DRIVERS DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA EN SOSTENIBILIDAD. GLOBAL SCAN 2015.



Fuente: Global Scan (2015).

Antes de entrar a analizar cómo específicamente se están trasladando en la actualidad los mensajes de sostenibilidad, y aun partiendo de la base de que en materia de comunicación también se debe producir el fenómeno disruptivo que estamos planteando, el modelo de

comunicación propuesto por la Arthur W. Page Society, *Building Belief*<sup>201</sup> permite también comprobar el nivel de avance experimentado por el sector de comunicación y dibuja bien el marco en el que se están construyendo los mensajes.

El modelo plantea que, sobre la base de la actual fragmentación de las audiencias, la similitud de productos y servicios y la falta de confianza en las empresas y las instituciones, es necesario, como también mencionábamos con anterioridad, que la comunicación parta de la creación de una identidad fuerte, relevante para los grupos de interés, que sea capaz de generar una identificación (“creencias compartidas”). Solo así se posibilita que los grupos de interés clave de una organización decidan, de forma voluntaria, compartir las creencias de dicha organización, pasar a la acción y recomendar activamente los productos, los servicios y la propia organización a todas las personas con las que tienen relación. La comunicación, por tanto, parte así de los propios *stakeholders* que son los principales embajadores de la organización mediante su recomendación.

El modelo destaca el papel del nuevo *Chief Reputation Officer* como máximo responsable de comunicación, y sus dos responsabilidades fundamentales: definir y fortalecer la identidad corporativa de la empresa, y en consecuencia monitorizar si la empresa se comporta realmente como establece dicha identidad; y aumentar la capacidad de influencia en un entorno donde el poder reside en los *stakeholders*. Su rol adquiere un carácter múltiple: de integrador; de diseño de sistemas; de experto en análisis de datos; de editor y desarrollador de contenidos; y de experto en ciencias de la conducta.

---

<sup>201</sup> Arthur W. Page Society (2015). *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*. Desde <http://www.awpagesociety.com/insights/building-belief/>. (última vez consultado: 28-08-2015).

FIGURA 30. NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN: "CREENCIAS COMPARTIDAS"  
ARTHUR W.PAGE SOCIETY



Fuente: Corporate Excellence adaptado de Arthur Page Society (2012)

Frente a la antigua unidireccionalidad de los mensajes, esta nueva forma de comunicarse no tiene que ver con la distribución de la información o con la notoriedad, sino que trata de actuar sobre las creencias de las personas, haciendo que el desempeño y el comportamiento de las empresas adquieran un significado real para ellos que provoque sus recomendaciones en un entorno donde la digitalización exige mayor autenticidad en las relaciones. Se requiere gestionar de forma coherente “hacia fuera” y también “hacia dentro” de la empresa, porque los públicos internos se convierten en los primeros y principales valedores, y la empresa es responsable no solo de los mensajes sino también de su conducta.

Este modelo permite entender bien cómo ha entrado la sostenibilidad en la identidad corporativa de las marcas, a partir de la inclusión en su visión y sus valores, y cómo está permitiendo alinear a las organizaciones en torno a ellos para compartir unas creencias comunes. La cuestión es que al demandar a las empresas que actúen más aceleradamente y con más convencimiento en la difícil tarea de incorporar la sostenibilidad a la estrategia de negocio puede que ya no sea suficiente con compartir creencias. Incluso, dado que es algo

que afecta transversalmente a toda la organización, se eleva la responsabilidad hasta el máximo nivel ejecutivo de la compañía.

Es cierto que en materia de sostenibilidad y responsabilidad han de ir por delante los hechos y que comunicar sobre ello no significa necesariamente estar actuando con los valores, el compromiso y el comportamiento necesario, pero se requiere la comunicación. Buena parte de su esencia requiere ser transparentes y responder a las necesidades y expectativas de los grupos de interés. ¿Cómo puede establecerse diálogo sin comunicación? Si además se difunde lo que se hace bien, cómo se logra y, sobre todo, para que se hace, se lanza un mensaje positivo que incide en la reputación interna y externa –siempre que haya detrás una base sólida - que contribuye además a inspirar a otras organizaciones y a motivarlas a asumir acciones similares. No siempre está claro por qué se está dejando de lado la comunicación pero hay marcas que todavía permanecen temerosas del “*greenwashing*”, otras prefieren el silencio o tienen recelos sobre si estarán trasladando a la competencia demasiada información. Quizá la mayoría todavía siente que sus progresos en sostenibilidad no son los adecuados y lo que temen es ser escrutadas públicamente por no hacer lo suficiente, lo suficientemente rápido.

Como ha subrayado Lester Brown, uno de los analistas medioambientales más influyentes del pensamiento actual, fundador del *Watchworld Institute, Vision for a Sustainable World*<sup>202</sup>,

*“la industria de la comunicación es el único agente que tiene capacidad de transmitir los conocimientos necesarios para el desarrollo sostenible, en la medida que se requiere y en el plazo de tiempo del que disponemos”*.<sup>203</sup>

Sin embargo, es significativo que, según el último *European Communication Monitor* (2015)<sup>204</sup>, lo que preocupe fundamentalmente a los más de 2.200 especialistas en

---

<sup>202</sup> Watchworld Institute (2015). *Vision for a Sustainable World*. <http://www.worldwatch.org/>.

<sup>203</sup> R. Klanten, R., Ehmann, S. (2012). *Cause and Effect: Visualizing Sustainability*. Gestalten.

<sup>204</sup> European Communication Monitor (2015). Bajado el 22 de Julio, 2015 desde <http://www.communicationmonitor.eu/>.

comunicación entrevistados en 41 países sea el *link* de la comunicación con la estrategia de negocio y aun así los temas vinculados al desarrollo sostenible y la responsabilidad social no estén entre sus primeras prioridades.

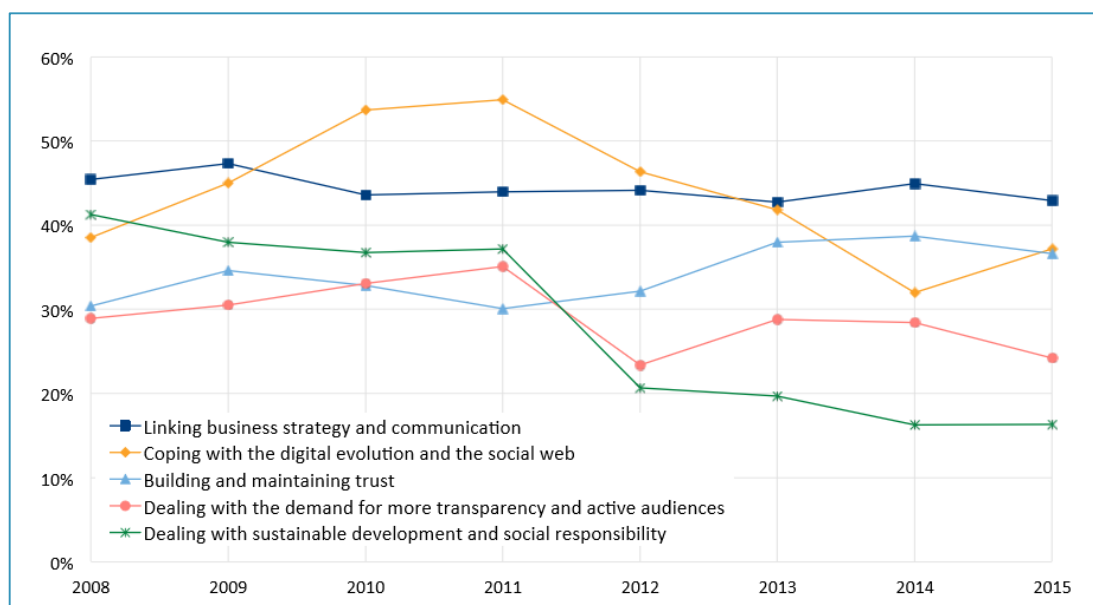
FIGURA 31. TEMAS RELEVANTES PARA LOS GESTORES DE COMUNICACIÓN HASTA EL 2018.  
EUROPEAN COMMUNICATION MONITOR 2015



Fuente: European Communication Monitor (2015).

En otras palabras, si al 43% de los especialistas en la materia les preocupa esa conexión con la estrategia empresarial, y sólo al 16% la gestión de la sostenibilidad, es que esta última no se está considerando vinculada al objetivo principal del negocio. Además de las inquietudes sobre la adaptación digital, están por delante aspectos como la transparencia y la generación de confianza que, como se viene reflejando en todo este capítulo, están también directamente vinculadas al avance del desarrollo sostenible. La evolución histórica que el estudio recoge para esta preocupación en los últimos cinco años, sugiere una reflexión importante para el sector de la comunicación si partimos de los retos empresariales que se están planteando en torno a la sostenibilidad.

FIGURA 32. EVOLUCIÓN DE LOS TEMAS MÁS RELEVANTES PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: European Communication Monitor (2015).

Como ya apuntaba Global Alliance en el informe *CSR Communication. Exploring European cross-national differences and tendencies* (2010)<sup>205</sup>, el escepticismo, las malas prácticas anteriores, los riesgos inherentes y la dificultad de comunicarse eficazmente con los diversos *stakeholders*, hacen que este tipo de comunicación esté en una constante redefinición que no termina de concretarse. Los contenidos incluidos en las memorias o reportes, ahora ya mucho más extendidos y normalizados, los mensajes masivos sobre temas sociales o ambientales menos comprometidos (colaboraciones con la comunidad, donaciones, patrocinios, fundaciones, etc.) y la agenda social recogida en las webs corporativas, se planteaban como ejes de esas comunicaciones. Las empresas consideraban complicado comunicar estas acciones y muchas veces poco susceptibles de ser creíbles, por lo que en unos casos se confiaba en el potencial de la acción para hacerse notar por sí misma y en otros

<sup>205</sup> Global Alliance for Public Relations and Communication Management Communication, IE University, IULM and Cambridge University. (2010) *CSR Communication: Exploring European cross-national differences and tendencies*. Bajado el 28 de Junio, 2015, desde <http://www.globalalliancepr.org/website/page/csr-communication>.

se informaba sobre la acción realizada. Siendo los riesgos inherentes a la actividad la principal preocupación de las empresas a la hora de comunicar en esta materia, además de partir del rigor y la transparencia se aconsejaba la prudencia, el equilibrio (no sólo noticias buenas) y la focalización en acciones específicas. De hecho, el estudio recogía el debate sobre si las acciones de responsabilidad social corporativa debían o no utilizar la publicidad, con opiniones divididas en función de las tipologías de empresas y productos y, llamativamente, de la propia reputación de la empresa. Una concepción de la RSC muy vinculada a la acción social, que en muchos casos todavía perdura, explica esta visión condicionada de su comunicación.

Aun asumiendo que la comunicación tiene, cada vez más, un importante papel en hacer el desarrollo sostenible accesible y comprensible y motivar así a personas, empresas e instituciones a alcanzar los objetivos comunes, es cierto que hacerlo de la manera adecuada sigue siendo un desafío. Hay que contemplar cuidadosamente no sólo lo que se comunique, sino también la forma de comunicarlo teniendo en cuenta además del mensaje, los medios y el tono. En vez de invitar a la acción y trasladar un mensaje positivo adaptado a los públicos, en el pasado muchos mensajes han sido autocomplacientes o acusadores. Ya hace una década desde el Programa Medioambiental de Naciones Unidas (UNEP, United Nations Environment Programme) en su publicación *Communicating Sustainability. How to produce effective public campaigns (2005)*<sup>206</sup> se apuntaba que el objetivo de las comunicaciones sobre sostenibilidad podía ser de tres tipos: aumentar el conocimiento de las personas sobre un tema, provocar un cambio de actitudes y, por último y lo más interesante desde el punto de vista del desarrollo sostenible, modificar los comportamientos.

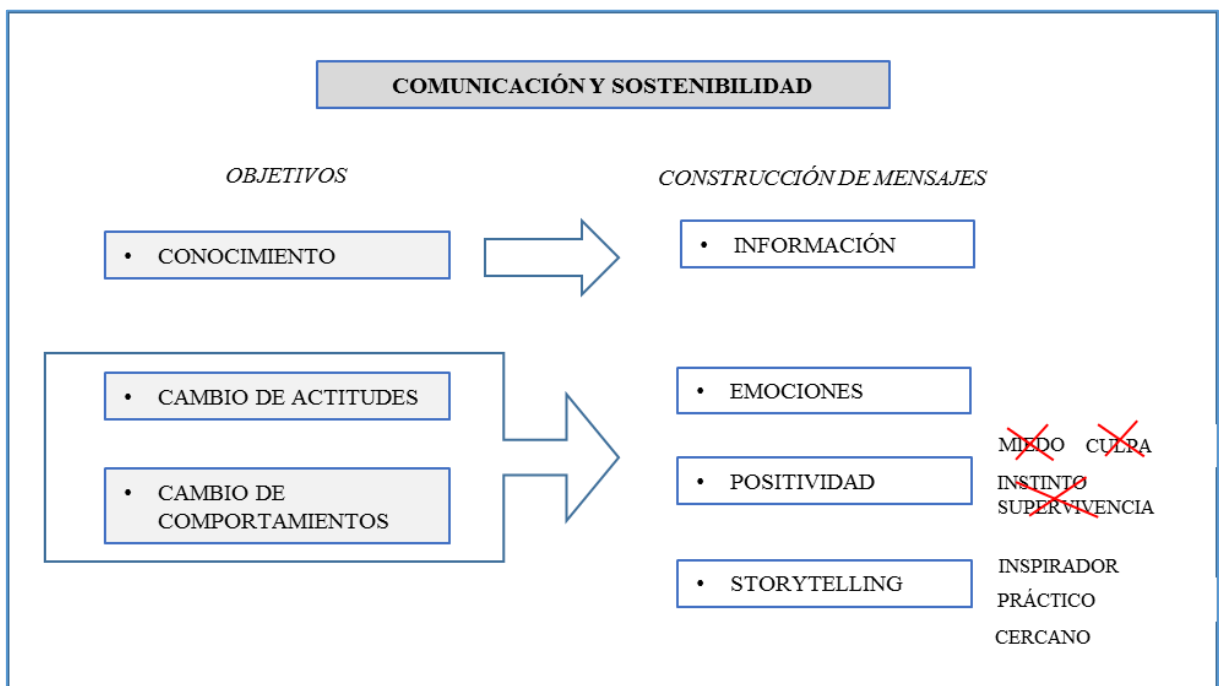
Entre las recomendaciones que se aportaban, además de establecer un plan adecuado de comunicación, que parta de un buen conocimiento de la iniciativa a comunicar y de los *stakeholders* implicados, parece interesante destacar tres aspectos que se alejan de los planteamientos de prudencia antes comentados. En primer lugar se recomienda apelar a las emociones, porque el suministro de información puede ser suficiente para dar a conocer una

---

<sup>206</sup> UNEP (United Nations Environment Programme), Futerra. (2005) *Communicating Sustainability. How to produce effective public campaigns* Bajado 15 Agosto, 2015 desde <http://www.futerra.co.uk/work#go=communicating-sustainability-2-3909>.

iniciativa pero es poco probable que modifique una actitud o un comportamiento. En segundo lugar, utilizar mensajes positivos y evitar recurrir al miedo, al instinto de supervivencia, o a la culpa, porque al vincularlos al desarrollo sostenible se genera una sensación de apatía, de que nada se puede hacer. Y por último, recurrir al *storytelling*, para construir un *business case* convincente e inspirador que plantee los desafíos y las soluciones de una manera personal y práctica.

FIGURA 33. COMUNICACIÓN Y SOSTENIBILIDAD: CONSTRUCCIÓN DE MENSAJES.



Fuente: elaboración propia, a partir de UNEP.

El informe también subrayaba la necesidad de evitar las jergas o lenguajes especializados para expertos, porque es una tendencia que se convierte en una importante barrera a la hora de comunicar. En este sentido, y acercando la cuestión a nuestro entorno más cercanos, el reciente estudio de OCARE (Observatorio de la Comunicación y la Acción Empresarial),

“*La Comunicación de la RSC en España: radiografía y diagnóstico*” (2015)<sup>207</sup>, también parece indicar que no se ha avanzado mucho. Después de analizar el contenido de 100 organizaciones en más de 250 documentos, incluyendo páginas webs, parece que, aunque la gestión de la RSC y la sostenibilidad ha evolucionado en las empresas y se ha incorporado explícitamente a sus valores, se comunica muy poco, a grupos de interés muy concretos y sin adaptar el mensaje y los códigos a cada público. Los mensajes están centrados en la sensibilización hacia la disciplina y la concienciación del consumo, la mayoría de las veces con un lenguaje excesivamente técnico y unidireccional. Los emisores más habituales suelen ser las grandes empresas, utilizando las memorias como principal formato y aunque en los entornos digitales los grupos afectados superan a los emisores corporativos profesionalizados, la comunicación está lejos de ser un diálogo eficaz. La necesidad de mejorar en este sentido es tan acuciante que el informe propone un decálogo de actuación surgido a raíz de la investigación.

---

<sup>207</sup> OCARE (Observatorio de la Comunicación y la Acción Empresarial), Universidad CEU San Pablo, Medialuna (2015). “*La Comunicación de la RSC en España: radiografía y diagnóstico*”. Bajado el 1 de Junio, 2015. desde <http://www.ocare.es/>.

TABLA 21. DECÁLOGO PARA LA COMUNICACIÓN DE LA RSC. OCARE 2015

1. **Cuenta lo que haces, has hecho y vas a hacer.** Consolidar el desarrollo de la RSC al compartir y comunicar su ejercicio con los grupos de interés, demuestra conocimiento y capacidad, aporta credibilidad.
2. **Rompe la distancia** que existe entre profesionales y ciudadanos, haz que la RSC forme parte de su cultura.
3. **Equilibra el proceso**, cediendo parte del protagonismo a los receptores del proceso.
4. **Fomenta el diálogo** y crea espacios para la comunicación que favorezcan la participación con los grupos de interés.
5. **Adapta el lenguaje** a cada público. La transparencia es el medio que permite el entendimiento con nuestros interlocutores.
6. **Apuesta por la innovación** en canales, formatos y acciones al servicio de la comunicación de la RSC.
7. **Sé creativo** a la hora de informar sobre RSC. Nuevas formas de contar y compartir, para llegar de manera eficaz a todos los implicados.
8. **Comparte tus proyectos de RSC.**
9. **Abandona el miedo** y los prejuicios a comunicar.
10. **Apuesta** por mostrar e **involucrar a tus públicos** en el compromiso social que tienes.

Fuente: OCARE (2015).

La mitad de los puntos de este decálogo tiene que ver con el acercamiento y el diálogo con los públicos de interés, no solo porque exista un déficit sino porque, como se ha insistido en el apartado anterior, el desarrollo sostenible y la responsabilidad actual está exigiendo necesariamente la colaboración. Hasta tal punto es importante este aspecto que cabe plantearse si a los tres objetivos antes señalados, informar, cambiar actitudes y cambiar comportamientos, no hay que añadir un cuarto objetivo que tiene que ver con la colaboración

y la participación. En esa nueva concepción de la sostenibilidad, bien se pueden traer aquí las reflexiones del experto en comunicación para el desarrollo Paolo Mefalopulos (2005)<sup>208</sup>, que destaca la importancia de la participación en la estrategia de comunicación y la ubica como protagonista desde las primeras partes del proceso a fin de garantizar la efectividad real. No se trata solo del estudio de las demandas o expectativas de las partes interesadas o de los medios más eficaces para cada grupo, sino de empoderar a las personas y a las comunidades en cuestiones que les afectan directamente. En base a ello la comunicación para el desarrollo sostenible tendría que ver también con la aplicación profesional de principios y métodos que faciliten el intercambio de experiencias entre las partes interesadas como forma de generar valor compartido. El objetivo es la construcción de la confianza y el consenso con el fin de investigar las percepciones, necesidades, riesgos, oportunidades y problemas, y sólo entonces trabajar en el diseño de estrategias que conduzcan a cambiar. Aunque términos como "participación" y "empoderamiento" han ido ganando protagonismo en el mundo del desarrollo sostenible, desde todas las perspectivas la comunicación horizontal y bidireccional sigue siendo un reto difícil.

La amplitud de grupos y objetivos a alcanzar es una de las principales barreras para ello, porque en el ámbito del desarrollo sostenible están implicados gobiernos, ONG, comunidades locales, empleados, proveedores, etc., y por eso para concienciar y, sobre todo, para ayudar a modificar su comportamiento se requiere focalización en aquellas parcelas específicas que tengan sentido para ellos en base a su contexto, presentando el lado positivo y haciendo hincapié en las oportunidades, las ideas e innovaciones que motivan sobre el futuro, y mostrando los roles que cada uno puede jugar.

La comunicación del desarrollo sostenible en el ámbito de las instituciones públicas, tiene gran relevancia porque soporta el marco regulatorio en el que se mueven las empresas y establece los cauces de colaboración público-privada y de la sociedad civil. Por lo tanto, y

---

<sup>208</sup> Mefalopulos, P. (2005) *Media & Global Change: Rethinking Communication for Development Chapter 14: Communication for sustainable development: applications and challenges.* (pp. 247-260) Paolo Mefalopulos. Glacso Book. Bajado el 15 de Julio 2015, desde <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/media/media.html>.

aunque no es objeto de este trabajo, debería ser considerada como auténtico proyecto político cuya primera prioridad sería el apoyo a la participación activa de empresas y ciudadanos. Muchos de los planteamientos actuales de la gestión de la comunicación corporativa en las empresas podrían ser aplicables en estas instituciones, comenzando por la incorporación del desarrollo sostenible en sus metas o visiones y en los valores que sintetizan sus compromisos.

Desde el ámbito corporativo estamos reiterando en este capítulo que el avance del desarrollo sostenible en las empresas no es el esperado y que aún más retraso parece estar sufriendo la consideración de la comunicación como una vía de generación de valor compartido. Desde el ámbito de la gestión de la comunicación de intangibles se ha hecho un gran esfuerzo por incorporar la sostenibilidad y la responsabilidad a las visiones y valores de las compañías, lo que está sirviendo para alinear a las organizaciones en torno a ello, pese a las dificultades que también se vienen comentando. El auge de las estrategias de comunicación interna está permitiendo que en muchas grandes empresas sí se esté produciendo la participación activa de los empleados y se esté trabajando en compartir creencias, pero el siguiente paso debe ser que la comunicación contribuya a mostrar la integración real de la sostenibilidad en la estrategia de negocio, interna y externamente. Aunque en el último capítulo de esta investigación se ofrece una aproximación a las características y particularidades que se están evidenciando en este tipo de acciones y a su profesionalización, la comunicación sobre la sostenibilidad está soportada por las técnicas de marketing y gestión de comunicación generales actuales, por lo que no se considera oportuno la descripción detallada de las fases y procesos generales de un plan de comunicación. Respecto a los medios de comunicación en general y los periodistas en particular, sí que se considera que su papel en el ámbito del desarrollo sostenible es crucial porque controlan gran parte de la selección y divulgación de la información (los desastres ambientales, escándalos vinculados a grandes empresas, iniciativas responsables, las políticas públicas) y actúan como formadores de opinión. Sin embargo, dado que no están siendo muy activos en estas cuestiones y que se trata de un ámbito complejo y muy condicionado por la inmediatez de la noticia y la demanda de información como fuente de legitimidad y credibilidad, se considera que su estudio debería formar parte de una investigación al margen de este trabajo. Algo similar ocurre con el papel desempeñado por las ONG y otros agentes de la sociedad civil, como pueden ser las asociaciones de consumidores, o incluso de determinados líderes de opinión, ya que cada

vez más están jugando un papel más activo y específico que establece sus propios cauces de comunicación y relación, con un importante rol de la “sensibilización”, un fuerte uso de redes informales y un gran manejo de las tecnologías modernas de comunicación y movilización.

Desde el análisis del panorama actual de la comunicación en las empresas, es oportuno señalar la relevancia de algunas tendencias actuales que inciden directamente en las cuestiones que se están abordando. Para ello basta con acudir al resumen de las tendencias actuales realizado al concluir el Foro Mundial de la Comunicación 2014 (WPRF, World Public Relations Forum) que precisamente se denominó: “*Comunicación con conciencia*”<sup>209</sup>. Además de aspectos como la necesidad de métricas, el papel de los directivos de comunicación o la demanda creciente de contenidos y formatos, entre las conclusiones más relevantes se plantearon algunas muy vinculadas al enfoque de este trabajo para con el desarrollo sostenible. Por un lado, se destacó la nueva dimensión de la comunicación en las organizaciones, y su relevancia para el futuro y el bienestar de las sociedades en un contexto global y participativo, ya que frente a la desconfianza creciente en todos los ámbitos (político, económico, social, etc.) se hace necesario comunicar con autenticidad, con transparencia, con hechos y con una implicación cada vez mayor en la comunidad. Comunicar, por tanto, tiene que ver con crear relaciones de valor con el entorno y ello está también muy relacionado con el hecho de que su carácter no sea ya estático sino que se trate de un ecosistema interconectado, de cambio permanente, que incrementa el poder de las conexiones y la colaboración.

La importancia de Internet también se destacó en este foro, con la necesidad de contemplarlo en todas las estrategias de comunicación y de tener presencia activa en los medios sociales. Desde la óptica de la sostenibilidad, el medio se ha convertido en una herramienta de comunicación vital para las empresas porque proporciona una manera rápida y eficiente de llegar a la comunidad y, más importante aún, es la mejor plataforma para escuchar a los clientes en tiempo real y comprender sus pensamientos e ideas. Aunque en un principio los medios sociales se plantearon como un desafío a las empresas, con mensajes de clientes o activistas con quejas sobre su servicio o malas actuaciones que se hicieron virales y les

---

<sup>209</sup>WPRF, World Public Relations Forum (2014). <http://wprf2014.dircom.org/es>.

obligaron a reaccionar con sistemas de escucha y una gran preocupación por la reputación, el panorama de este medio ha evolucionado mucho. Así, en la medida que la sostenibilidad se ha introducido en el negocio real de las compañías, los medios sociales han pasado a formar parte importante de la estrategia de las mismas, por la necesidad de comunicar mejor sus actuaciones y por la evidencia de que la colaboración es necesaria. Aunque los temas a abordar son complejos, las empresas han entrado a ello en las redes sociales, intentando acercarse al lenguaje y a las preocupaciones de los usuarios. Las compañías con un compromiso real por aumentar la sostenibilidad en su actividad comercial disfrutaban de una ventaja considerable en las comunicaciones de redes sociales, ya que tienen una historia buena y creíble que contar. Al mismo tiempo, las redes sociales permiten a los consumidores consultar y comentar las prácticas de las compañías en tiempo real, para así tomar decisiones de compra con mayor información. Las marcas deben estar abiertas también a nuevas perspectivas, a la interacción y al intercambio colaborativo con los consumidores, utilizando plataformas como sitios web interactivos, servicios de soporte interactivo o puntos de venta que fomenten experiencias y ayuden al ciudadano a conseguir los beneficios que son relevantes para ellos.

En esta línea, desde hace cinco años se publica anualmente el *Social Media Sustainability Index*<sup>210</sup>, que analiza la comunicación de prácticas sostenibles difundidas en redes sociales de 475 compañías internacionales, las cuales a su vez pertenecen a los índices de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y FTSE4GOOD, entre otros. En su última edición el ranking ha estado liderado por Unilever, Intel, Coca-Cola Company, Philips y McDonald.

Ante la importancia actual del medio, y asociado al bajo nivel de avance de las comunicaciones en materia de sostenibilidad, es también significativo como el Foro Económico Mundial de Davos del 2013, se planteó la urgente necesidad de incentivar a las empresas para introducir la sostenibilidad en sus comunicaciones de marca, tanto para comunicar sus actuaciones al respecto como para contribuir al cambio de actitudes y comportamiento del consumidor. Ante la pregunta de cómo pueden las empresas atraer a los

---

<sup>210</sup> Sustainly (2015). *Social Media Sustainability Index*. <http://sustainly.com/news/2015/02/23/5th-annual-social-media-sustainability-index>.

consumidores hacia nuevos estilos de vida más sostenibles, se evidenció la necesidad de actuar sobre la propia imagen de la sostenibilidad y aprovechar las oportunidades que presentan los *millennials* o generaciones más jóvenes. Como se recoge en el informe *Engaging Tomorrow's Consumer*<sup>211</sup>, se decidió implementar dos iniciativas específicas que actuaran en tres ámbitos: la involucración de las grandes marcas, la construcción de los casos y la creación de plataformas digitales de colaboración.

Las iniciativas, que se continúan apoyando durante el 2015 y el 2016, se concretan en el premio de comunicación *Effie Awards "Positive Change"* y *Collectively*, una nueva plataforma digital diseñada para inspirar e impulsar a las nuevas generaciones hacia un estilo de vida más sostenible.

El objetivo de los *Effie Awards "Positive Change"*<sup>212</sup> es convertirse en el referente mundial de las buenas prácticas en materia de comunicación y sostenibilidad que actúan en beneficio de las empresas y del Planeta. Los criterios que se tienen en cuenta son la creación de conciencia en los consumidores, e incentivos a la primera prueba del producto, la sustitución de un producto menos sostenible y los cambios en la forma de uso. Los finalistas y ganadores también sirven como una rica fuente de aprendizaje para la industria sobre cómo conectar con las personas e inspirarlas a actuar para cambiar el curso del futuro. Las marcas se presentan no como las *"mejores del mundo"*, sino como las *"mejores para el mundo"*. Los ganadores del 2015 para Europa han sido Intermarché con *"Inglorious Fruits and Vegetables"*, centrada en el desperdicio de alimentos, y Unilever UK con *"Small Cans, Big Impact"*, con la reducción del tamaño de los envases de desodorantes. En Norteamérica, obtuvieron premios Chipotle Mexican Grill con *"The Scarecrow"*, sobre la comida procesada, Kimberly-Clark con *"Toss the Tube"* sobre el desperdicio de papel higiénico y Greenpeace con *"Clean Our Cloud,"* una campaña que aborda el tema del impacto de las decisiones del consumidor sobre el medioambiente.

---

<sup>211</sup> World Economic Forum. (2013) *Engaging Tomorrow's Consumer*. Bajado del 20 de Agosto, 2015 desde <http://www.weforum.org/projects/engaging-tomorrows-consumer>.

<sup>212</sup>Effie Awards, Positive Change (2015). [https://www.effie.org/award\\_program/partner/76](https://www.effie.org/award_program/partner/76).

La plataforma digital *Collectively*<sup>213</sup>, que persigue la involucración de los jóvenes en la sostenibilidad, se asienta en la idea de que trabajando en colaboración, podemos lograr grandes cambios, más rápido. Aunque comenzó de la mano de cinco empresas fundadoras (BT Group, Carlsberg, The Coca-Cola Company, Marks & Spencer y Unilever), se han ido incorporando empresas más pequeñas y organizaciones no gubernamentales y es una organización independiente sin fines lucrativos. Crear buenos contenidos sobre el mundo en que se desea vivir y compartirlos es el eje de la iniciativa.

Al margen de estas grandes iniciativas, están surgiendo otras muchas enfocadas a generar procesos que satisfagan las necesidades de información de los ciudadanos sobre la actuación en materia social, económica y medioambiental de las empresas, en muchos casos con gran capacidad de influencia. En relación al consumidor, primero es la concienciación y posteriormente dotarles de herramientas para que puedan acceder a un proceso de identificación generalizado y accesible. Generalizado desde una perspectiva que abarque a un gran número de productos, y accesible a través de un sistema que permita filtrar la información, en muchas ocasiones compleja. Un ejemplo que se está extendiendo en EEUU es el de *Good Guide*<sup>214</sup>, una iniciativa que permite, a través de colores y un sistema de puntuación, valorar los productos y compararlos con otros con un sistema de fotografía de códigos de barra en el móvil. Su objetivo es desvelar que hay detrás de la promesa de las marcas, integrando centenares de bases de datos que evalúan desde la política de experimentación con animales hasta las emisiones de carbono de las cadenas de suministro y los productos químicos concretos empleados en los procesos de fabricación, para proporcionar al consumidor un mejor conocimiento de un determinado producto y de la empresa que lo fabrica y así tomar la decisión más adecuada. Al estar disponible para dispositivos móviles, permite al comprador fotografiar el código de barras de un determinado producto y ver de inmediato una evaluación de tres barras, en la que los colores rojo, amarillo o verde te informan del nivel relativo de bondad debida al impacto del ciclo vital de ese producto en las dimensiones medioambiental, sanitaria y social.

---

<sup>213</sup> Collectively (2015). <https://collectively.org/>.

<sup>214</sup> Good Guide (2015). [www.goodguide.com](http://www.goodguide.com).

Otro ejemplo es la nueva aplicación *Critizen*<sup>215</sup>, que permite hacer llegar las quejas de los consumidores a las empresas, así como compartir las quejas entre clientes. La idea es crear un lugar donde los usuarios puedan acudir para ver los comentarios positivos o negativos, compartir las críticas con otras personas, resolver dudas o apoyar ciertas quejas. Sin duda este tipo de iniciativas son muy positivas en la medida en que permiten al consumidor acceder de manera sencilla y ordenada a información externa sobre las empresas, lo cual les otorgará el poder de evaluar si dichas empresas están o no cumpliendo con sus compromisos.

Ante estos escenarios actuales, y pese a que en muchas organizaciones ha imperado el planteamiento de hacer pero no comunicar por miedo a las críticas, la desconfianza o la creación de falsas expectativas, no aprovechar la oportunidad de trasladar las actividades que las compañías realizan en su propio beneficio y en el del entorno que les rodea no parece una opción. Los públicos con los que interactuar son amplios: empleados, accionistas, clientes, administraciones públicas, proveedores, competidores, comunidades o medios. Los canales de comunicación, mucho más allá de las elaboradas y complejas memorias, son también variados y posibilitan la presentación de historias de negocio que inspiren el cambio de comportamientos, el diálogo y la colaboración.

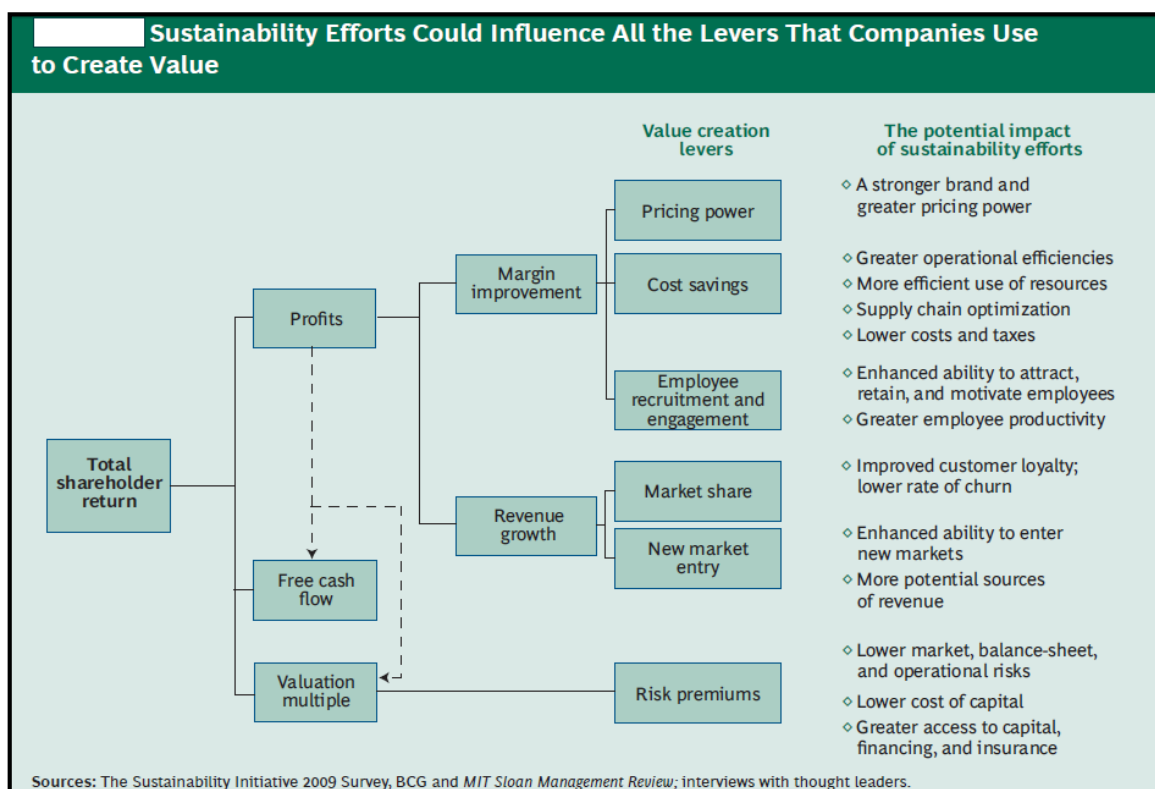
La cuestión es que a las estrategias de comunicación también hay que infundirles el sentido de la urgencia que prima en otros ámbitos del desarrollo sostenible. Una vez definida la meta y los valores de la compañía y construida una identidad fuerte con la que trasladar la promesa que estamos haciendo a la sociedad y que debe contemplar los tres ámbitos imprescindibles, debemos afrontar el reto de la creación de valor compartido de la comunicación sobre la base de la más sencilla de las preguntas ¿Para qué se comunica? Si se pretende encontrar la respuesta y asegurar que ese valor sea realmente compartido, la reflexión puede estar ayudada por dos tipos de ejercicios. Por un lado, y desde el ámbito de la empresa, puede utilizarse la propuesta realizada por *The Boston Consulting Group and*

---

<sup>215</sup> Critizen (2015). <https://www.critizen.com/>.

MIT Sloan Management (2009)<sup>216</sup> para identificar no sólo en qué ámbito de la compañía estamos considerando la creación de valor sino, sobre todo, si realmente estamos integrando la sostenibilidad en el negocio . Más allá del control del riesgo y el acceso al capital, si la sostenibilidad está integrada en los otros niveles, comunicar sobre ello generará la diferenciación y la pregunta tendrá respuesta en cada uno de los niveles de beneficio que supone para la empresa.

FIGURA 34. SOSTENIBILIDAD Y CREACIÓN DE VALOR EN LAS EMPRESAS. BCG, MIT SMR. 2009



Fuente: *The Sustainability Initiative* de *The Boston Consulting Group* and *MIT Sloan Management Review* (2009).

<sup>216</sup> The Boston Consulting Group and MIT Sloan Management Review (2009). *The Sustainability Initiative. The Business of sustainability*. Bajado el 1 de Enero, 2015 desde <http://sloanreview.mit.edu/busofsustainability/>.

Desde el punto de vista de la sociedad, la búsqueda de la respuesta planteada puede hacerse en primer lugar de manera genérica desde la definición de Brundtland (1987) (“*objetivos económicos integrados con los medioambientales y sociales, garantizando el bienestar humano actual sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras*”) y en segundo lugar y de manera mucho más concreta, desde el contraste con los 17 Objetivos del Desarrollo del Milenio. Responder desde la estrategia de las compañías a alguno de estos objetivos, y hacerlo de manera integrada y coherente con el ejercicio anteriormente planteado, ilustra adecuadamente el significado de las comunicaciones, no “de” las sostenibilidad, sino “para” la sostenibilidad” .

FIGURA 35. RESUMEN OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: Naciones Unidas (2015).

**2ª PARTE:**

**EL DISCURSO ACTUAL DEL DESARROLLO  
SOSTENIBLE EN LA EMPRESA ESPAÑOLA**





The background of the page is a faded, historical-style map of the Americas. The map shows the outlines of North and South America with various geographical labels in French, such as 'AMER. CENTRALE', 'AMER. MERIDIONALE', 'Lima', 'Cuzco', and 'Galapagos'. The map is rendered in a light, muted green color, blending into the overall design.

## CAPÍTULO 3

# SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA: LA MIRADA ACTUAL DE SUS PROTAGONISTAS



## CAPÍTULO 3. SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA:

### LA MIRADA ACTUAL DE SUS PROTAGONISTAS

Como se ha expuesto en los capítulos y apartados anteriores, la evolución global del desarrollo sostenible ha sido compleja, tanto en su desarrollo histórico como en la atribución de ámbitos y la implementación por parte de los agentes intervinientes. En España, dicha evolución ha estado adicionalmente condicionada en los últimos años por una fuerte crisis económica que, sin duda, ha supuesto retos políticos y sociales de gran envergadura.

En este contexto, se consideró imprescindible para esta investigación obtener la visión y perspectiva de los principales agentes que, de uno u otro modo, tienen el desarrollo sostenible como principal responsabilidad en su ámbito de trabajo.

Se tomó como punto de partida la información obtenida en las entrevistas realizadas en el trabajo de investigación previo del 2010<sup>217</sup> donde, aunque se evidenciaba la relevancia de la sostenibilidad para la empresa española, se manifestaba una insuficiente integración en la estrategia, la fragmentación de su gestión entre diferentes áreas de la estructura organizativa, confusión y “sobre-uso” del término, un fuerte peso de la dimensión ambiental y la demanda de coherencia en las comunicaciones emitidas.

Sin embargo, el ámbito de este trabajo, el período de tiempo transcurrido y el nuevo contexto económico y social del país exigían un nuevo planteamiento respecto al número y tipología de expertos entrevistados, primando intencionadamente la combinación del ámbito empresarial y la sociedad civil para obtener una perspectiva multidimensional. Tras la reflexión previa, en el contexto actual y a fin de acotar el marco del análisis, se decidió no incluir representación política o administrativa.

---

<sup>217</sup> Marqués, P. (2010). *Energía y Sostenibilidad en Internet. El compromiso con el desarrollo sostenible en las páginas web de las empresas del IBEX-35*. (pp. 66-69). Trabajo de iniciación a la investigación. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.

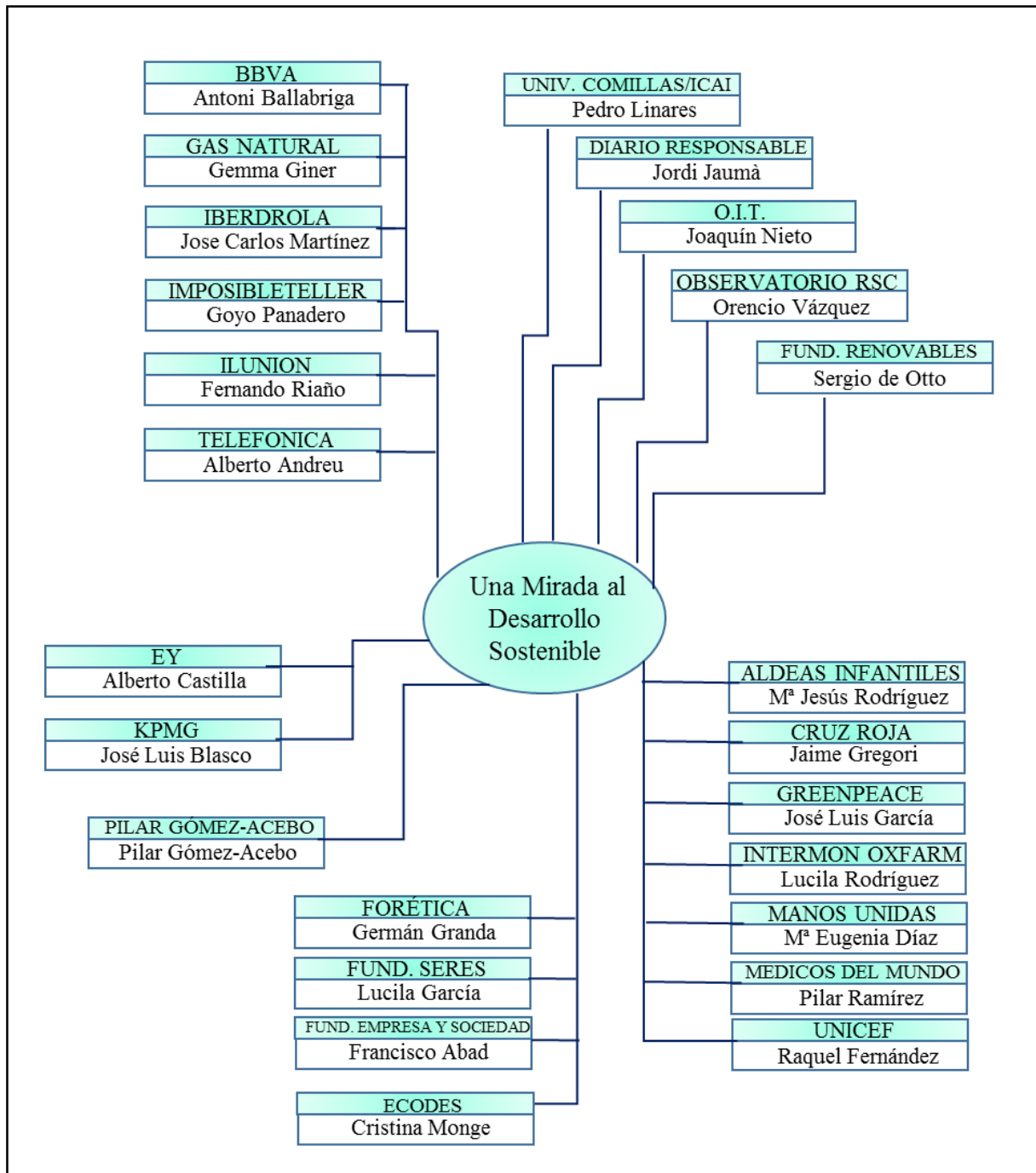
Como se detalla en el capítulo metodológico correspondiente, se han realizado un total de 25 entrevistas entre los meses de junio y septiembre del 2015 y, pese a que es posible cuantificar los más de 1.500 minutos de grabación y más de cien páginas de transcripción efectuada, no es factible hacer lo mismo con la extraordinaria disposición e interés de todos y cada uno de los entrevistados. No obstante, la voluntad de compartir sus conocimientos y experiencias para volcarlos en el presente trabajo es una clara muestra de su admirable compromiso individual con el desarrollo sostenible.

En la siguiente tabla se recogen los nombres de las personas entrevistadas y su ámbito de representatividad para la investigación, siendo pertinente subrayar la actualidad de la información obtenida, la perspectiva multidimensional del objeto de estudio y la combinación teórica y práctica de las opiniones facilitadas por los expertos.

Dada la diversidad de perfiles y las características metodológicas de las entrevistas semi-estructuradas realizadas, se han recogido opiniones que a veces son coincidentes y otras se presentan enfrentadas, en función de los temas abordados. No obstante, y como se expondrá a continuación, recogen la perspectiva actual para los diferentes actores del panorama español.

De la transcripción de todas las entrevistas y su posterior análisis, se han extraído los aspectos más relevantes referidos a la evolución conceptual del desarrollo sostenible, la implementación en las empresas y las estrategias de comunicación asociadas. Las principales conclusiones se recogen a continuación, acompañadas con extractos significativos de las entrevistas realizadas.

FIGURA 36. UNA MIRADA AL DESARROLLO SOSTENIBLE. ENTREVISTAS REALIZADAS



Fuente elaboración propia.

### 3.1. VISIÓN CONCEPTUAL Y EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

La evolución que el “desarrollo sostenible” ha experimentado en las empresas españolas en los últimos años se ha visto condicionada por la confusión terminológica con los conceptos “responsabilidad social corporativa” y “responsabilidad social empresarial” y por un variado nivel de penetración en las estrategias. A este respecto, conviven opiniones más optimistas respecto al entendimiento del concepto, su evolución y su implementación, con otras mucho más críticas y con posturas intermedias. Estas tres perspectivas se distribuyeron proporcionalmente entre los entrevistados<sup>218</sup>, sin estar vinculadas a su pertenencia al ámbito del sector empresarial o al de la sociedad civil.

*“El concepto está bien definido y asentado... otra cosa es la terminología que utilizamos y cómo llegamos a que se entienda... cada organización utilizamos terminologías distintas, responsabilidad social, responsabilidad corporativa, sostenibilidad, negocio responsable...”.*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

*“El desarrollo sostenible ha ido ganando espacio... Las que hacen los mayores esfuerzos en la comunicación de esta temática son aquellas que tienen capacidad económica y realmente invierten recursos importantes en proyectos de desarrollo y en acción humanitaria y, en este sentido, está claro que hay afortunadamente muchas empresas que han encontrado en el desarrollo sostenible una forma de compromiso social que pretende acortar la brecha de la inequidad y la desigualdad, o contribuir a frenar la alarmante degradación medioambiental de la Tierra”.*

*Raquel Fernández, Unicef*

*“En los últimos diez años, sobre todo los cinco último, se ha confirmado la evolución y el cambio... empezó siendo una técnica, no se sabía dónde colocar... comenzó gracias a las compañías multinacionales españolas que tenían una serie de exigencias o políticas que cumplir... y hoy es un elemento transversal a las compañías... Quien ha ido avanzando con rigor, seriedad, con los compañeros de viaje adecuados, no ha retrocedido... y además ha encontrado rentabilidad... También la administración pública se está empezando a preocupar... porque antes, en vez de velar por el cumplimiento...muchas veces han sido ellos los que la han incumplido...”.*

---

<sup>218</sup> Las opiniones respecto a si ha habido una evolución real en los últimos años quedan así divididas en tres niveles de peso similar: los que consideran que si ha habido un cambio importante, los que creen que no y los que piensan que hay sólo algunos avances.

Fernando Riaño, Ilunión

*“Se ha dado una evolución... desde una idea de aportación más reactiva a los grupos de interés... donde la empresa tradicional se movía con algunas ONG... a tener un concepto más holístico de cómo la empresa puede ser un agente de cambio”.*

Lucila García, Fundación Seres

*“Hace 10 años estaba ligado a dar dinero... a las ONG... ahora tiene que ver con pedir dinero porque los inversores confían en proyectos que tienen que ver con la sostenibilidad... Antes se hablaba de memoria social y ahora la tendencia es hablar de informe integrado. Hemos pasado de que esto fuera la guinda del pastel a ser el pastel. De hacer una memoria que contaba qué proyectos financiamos y a quién damos dinero a contar las relaciones entre lo financiero y lo no financiero. La capacidad de generar valor para los accionistas y para la sociedad...”.*

Alberto Castilla, EY

*“En general hay confusión en todos los términos... algunos lo llaman sostenibilidad, otros RSC... en sostenibilidad está incluido medioambiente y en RSC algunos lo incluyen y otros no... no es un tema que me preocupe... Es un concepto fantástico... apasionante... porque es el que garantiza el largo plazo... Quizá se ha avanzado más en comunicar cosas que en hacer cosas... y hay un poco de disociación... entre lo que digo y lo que hago... queda mucho por hacer desde la convicción y desde lo preventivo... pero sin duda se ha avanzado”.*

Jaime Gregori, Cruz Roja

*“Hay una serie de empresas que lo han adoptado... entienden el concepto... lo han puesto en marcha... son la minoría... los líderes de cada sector... y en general yo diría que no. En cualquier caso aquellos que lo han integrado... también habría que matizar... como lo entienden... Pero en muchas cosas se ha avanzado: de no tener interlocutores en la Administración Pública a tenerlos, de no tener interlocutores en las empresas... a haber personas encargadas... la CNMV y el Código de Buen Gobierno... Puedes medir el avance en función del entendimiento que tienes de la sostenibilidad o la RSC... si entiendes que va a salvar el mundo... no ha avanzado... si entiendes que son elementos del management, un elemento de comprensión de la empresa de las sociedad... sí ha avanzado”.*

Germán Granda, Forética

*“Te das cuenta que es más una moda que un objetivo real. El objetivo real es mantener o aumentar los beneficios... Nunca la sostenibilidad está en los objetivos últimos de una empresa... La gente no sabe lo que significa la sostenibilidad...no porque desconozca el término... ¿creemos en la sostenibilidad, en lo que supone?...esa es para mí la pregunta... y la respuesta es no... porque da menos beneficio a nivel empresarial. Hay gente más concienciada que trabaja de esa manera... hay empresas que sí... pero son la gota en el océano”.*

*Pilar Ramírez, Médicos del Mundo*

*“No sé si ha evolucionado mucho la verdad... quizá en aspectos formales... en el fondo la cuestión sigue siendo la misma... cubrir expediente... justificar que el flanco esté cubierto... pero no es algo que incida realmente en el comportamiento de las empresas”.*

*José Luis García, Greenpeace*

*“No está en la agenda como uno de los temas relevantes, no se ha sabido ver lo que la sostenibilidad puede significar para las empresas... algunas empresas empiezan ahora... Si se ha empezado es por la cuestión de los riesgos reputacionales... en la parte medioambiental las empresas no hacen más que cumplir con la ley y presumir de ello”.*

*Jordi Jaumà, Diario Responsable*

*“Las asignaturas pendientes de las empresas siguen siendo las mismas que hace diez años, han evolucionado en la parte más dulce pero... cuando cualquier empresa lanza un mensaje... dices... ¡Empieza por lo básico! Sigue siendo un área marginal, medio gueto, medio de maquillaje... yo creo que ha evolucionado poco”.*

*Paco Abad, Fundación Empresa y Sociedad*

*“La RSC en estos momentos tiene un crisis de credibilidad... en su momento era un concepto novedoso que podía plantear formas diferentes de hacer negocio y gestionar una empresa... algunas lo han hecho así... pero algunas no y la crisis ha destapado todo esto... La RSC va avanzando hasta llegar al corazón de la empresa y cuando llega, muchas veces hay se queda, sobre todo en un entorno de crisis... Además ha sido un concepto, que no ha conseguido llegar al gran público, como tampoco el de sostenibilidad...”.*

*Cristina Monge, Ecodes*

Sin duda existe una conciencia elevada de la complejidad del concepto y las implicaciones que ello supone para la gestión. Aunque en numerosas entrevistas se hace referencia a la definición conceptual del *Informe Brundtland* o a la de la *Estrategia Europea 2011*, según los entrevistados se refieran específicamente a la sostenibilidad o a la responsabilidad social corporativa se matizan constantemente estas definiciones con menciones a la diversidad de áreas empresariales que abarcan, la cantidad de agentes intervinientes, la doble dimensión nacional e internacional y los diferentes aspectos jurídicos. Incluso se subraya la simplificación conceptual y el carácter estático de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, frente a la necesidad de completarlas con aspectos adicionales.

*“Tenemos retos sociales muy importantes... estamos hablando de pobreza...de desigualdad... acceso a la educación... trabajo... son temas tan grandes que un agente solo no puede abarcarlo...ni la administración... ni las ONG... ni las empresas por sí mismas”.*

*Lucila García, Fundación Seres*

*“El concepto en sí mismo es complejo... es una amalgama que no es fácil de definir porque tiene muchas aristas... miradas muy distintas... y son demasiadas cosas... a lo que se trata de poner un nombre “.*

*Gemma Giner, Gas Natural Fenosa*

*“Es un problema difícil... con una aproximación jurídica y también desde una perspectiva de derecho internacional. Uno de los temas que más debate o controversia genera es todo lo que tiene que ver con el acceso al mecanismo del remedio... a través de mecanismos judiciales“.*

*Orencio Vázquez, Observatorio RSC*

*“No son tres pilares equivalentes... son dimensiones y cada una tiene su función que no es equivalente... y no son sólo tres... aunque tres sean las principales. Hay la dimensión ambiental que es la base sobre la que se van a edificar las demás... luego la dimensión social que es el objetivo, lo que da sentido a la organización de la sociedad... y la dimensión económica, que es cómo se distribuyen de manera eficiente y sostenible los recursos existentes. Esa idea es más completa que la de los pilares, que es demasiado estática. Además, está la dimensión tecnológica, el cómo usas eficientemente los recursos y cómo puedes generar un nivel de bienestar. Hay una dimensión política, para tomar decisiones de cómo se interrelacionan las distintas dimensiones... una dimensión ética, de valores que se supone compartimos... hay una dimensión educativa... “.*

*Joaquín Nieto, OIT*

La mayoría de los expertos consultados entienden como próximos los conceptos de “sostenibilidad” y “responsabilidad social corporativa” o las variaciones de este<sup>219</sup>, pero muchos consideran que existe un “sobre-uso” y una atribución errónea de significados para la “responsabilidad social corporativa” que ha llegado a lastrar su evolución e implementación. Consideran que cuando se utiliza este término, con frecuencia perdura la

---

<sup>219</sup> En este sentido pueden utilizarse otras aproximaciones terminológicas como “responsabilidad social empresarial” o “responsabilidad social”.

idea de “devolver parte de los beneficios a la sociedad”, como una línea de actuación centrada en la acción social y paralela al negocio, lo que frena incluso la entrada en la estrategia de las compañías. Es por eso que en algunos casos se apunta a potenciar la atribución de significados bajo el concepto de “sostenibilidad”, más amplio y holístico, o incluso busca fórmulas alternativas como forma de reenfocar la aproximación al fenómeno<sup>220</sup>.

*“La RSC se asocia a acción social... no a gestión del impacto, de los stakeholders, ni a mejorar el negocio... Se asocia a devolver a la sociedad parte de los beneficios, y más a los colectivos más vulnerables...”*

*José Carlos Martínez, Iberdrola*

*“Es verdad que ahora parece que se distingue entre sostenibilidad y RSC, a lo mejor por tanto insistir... pero mi sensación es que muchas empresas están haciendo RSC sólo en la parte social, no en la medioambiental. Aquello de... yo tengo mi negocio y luego la fundación para las flores y los pájaros...”*

*Pedro Linares, Universidad Comillas- ICAI*

*“Ha sido muy complicado... porque ha habido un montón de comités... con un montón de gente que era muy reticente porque pensaban que era un concepto puro de acción social. Con este dinero que tenemos, ¿cómo nos lo gastamos?”*

*Goyo Panadero, Imposible Tellers*

*“El concepto de RSC es un concepto que empieza a estar en cierta manera desactualizado... se ha desvirtuado... en vez de afrontar los temas con seriedad se ha intentado desviar el foco de atención... Hay un autor que dice que la responsabilidad significa algo... pero ese algo es diferente para cada persona. Es una definición acertada del problema... al no haber un marco claro... no hay grandes avances”*

*Orencio Vázquez, Observatorio de la RSC*

---

<sup>220</sup> Cabe destacar aquí la fuerte evolución percibida respecto al trabajo, donde se subrayaba precisamente el sobreuso de la palabra sostenibilidad y el sobredimensionamiento de los aspectos ambientales. Sin duda en los cinco años que distancias ambos trabajos se ha invertido la percepción de los mismos.

Marqués, P. (2010), *Energía y Sostenibilidad en Internet. El compromiso con el desarrollo sostenible en las páginas web de las empresas del IBEX-35*. (pp. 66-69). Trabajo de iniciación a la investigación. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.

*“El problema es que no hay un entendimiento homogéneo y único de la sostenibilidad, mientras que la RSC se relaciona con la acción social de las empresas... lo que hacen las empresas para parecer más éticas “.*

*Lucila Rodríguez, Intermón-Oxfarm*

*“El management ve esa idea de la RSC como algo adicional al negocio, no como algo dentro del negocio... entonces estamos pidiendo permanentemente que los equipos integren la RSC en el negocio, pero el problema es que lo entienden como paralelo... Nosotros desde hace dos años y medio no utilizamos el término... porque no ayuda a lo que queremos conseguir... es pegarse contra una pared tratar de que los directivo del negocio integren esa idea en el desarrollo de productos, utilizando el término RSC. Nos estamos equivocando... lo que hay que utilizar es el lenguaje que en la empresa en el que estás, en el sector en el que estás, consigas que la gente se dé cuenta que esto va con su trabajo. En nuestro caso el término que nos ha funcionado bien es el de banca responsable... negocio responsable”.*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

*“Al concepto de RSC el halo de lo social lo ha matado y lo ha llevado a la acción social... El concepto de sostenibilidad tiene muchos más privilegios para convertirse en el factor determinante pero tiene un obstáculo fundamental que es despejarse del ámbito del medioambiente... Yo creo que el siguiente paso va a ser volver a hablar de sostenibilidad... pero creo que o le quitamos el halo del medio ambiente a la palabra sostenibilidad o seguiremos ahí... El término RSC está agotado... si después de quince años de lanzar el Pacto Mundial... las gente sigue pensando que la RSC son programas sociales... Mira el ejemplo de los nuevos Objetivos del Milenio... no se está hablando de objetivos de responsabilidad... sino Objetivos del Desarrollo Sostenible... por ahí se va a ir...La RSC es un concepto agotado y de verdad te lo digo... es más difícil revitalizar y resucitar ese concepto que darle otros privilegios al concepto sostenibilidad... claro que si le preguntas a los que están viviendo de eso ahora no te van a decir que está agotado...”.*

*Alberto Andreu, Telefónica*

Aunque como hemos visto se reconoce un entendimiento de la RSC que prima en exceso los aspectos sociales, y se volverá a incidir en ello más adelante, no han sido frecuentes las referencias a los aspectos medioambientales del desarrollo sostenible, si bien, en los casos en que sí se ha hecho, han sido muy críticas y procedentes de los entrevistados del ámbito de la sociedad civil. En buena medida parece que se han priorizado otras dimensiones, sobre todo en los casos en los que sectorialmente se interpreta que no existe una vinculación directa

con la actividad, aunque este planteamiento sea del todo cuestionable en la medida que toda actividad empresarial genera ineludiblemente un impacto ambiental.

*“La sostenibilidad es esencial en nuestra sociedad y yo la vinculo en primer lugar al medioambiente. Deberíamos dejar a nuestros hijos un mundo con los mismos recursos que recibimos nosotros y eso no va a ser así... el cambio climático, que está ahí... va mucho más deprisa de lo que se pensaba hace 10 o 15 años... vamos a ver efectos muy severos en los próximos años... Lo que han conseguido las grandes corporaciones es poner por delante el tema de la sostenibilidad económica... que es a fin de cuentas su cuenta de resultados. Se ha desvirtuado completamente el concepto de sostenibilidad... el tema medioambiental no es lo principal para ellos”.*

*Sergio de Otto, Fundación Renovables*

*“El sector empresarial ha hecho todo un trabajo por cambiar el concepto de manera que primara la sostenibilidad económica sobre la sostenibilidad ambiental... Para quedar bien inicialmente la vía por la que entraron los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social... fue en gran parte por la vía medioambiental... había que dar un mensaje “friendly”... pero realmente las empresas siempre tuvieron una visión centrada en lo económico. Hoy en día la sociedad ha superado la capacidad de carga del planeta... consumimos como si tuviéramos planeta y medio y sólo tenemos uno. Mejor dicho... en las sociedades industrializadas consumimos como si tuviéramos tres planetas y sólo tenemos uno. El resto se lo quitamos a los otros y a las generaciones futuras... así que no podemos consumir tantos recursos porque no los tenemos... al Planeta le da igual... pero no a nosotros... a la sociedad. No se puede minusvalorar la importancia de la dimensión ambiental o subordinarla, es un dato de partida inmodificable... lo que puedes modificar es la actividad económica pero no la base biofísica y biótica sobre la cual se va a mover ... los recursos son los que hay y tú puedes modificarla más o menos en función de tu decisiones económicas... Pero la respuesta de la atmósfera va a ser la que va a ser... Si metes más gases de efecto invernadero... sabes que vas a tener un calentamiento de dos grados y ese calentamiento va a provocar fenómenos en el clima, el aumento del nivel del mar, cambios en las corrientes marinas... y eso va a tener consecuencias en la agricultura, en la salud... aquí y allá... entonces no es “eso se podrá hacer si es económicamente sostenible”... no, no, no, ... tendrá sus consecuencias económicas... a medio y largo plazo el cambio climático... es un desastre económico impresionante... y no hay discusión ninguna, sin embargo hay discusión y mucha... hay compañías y a determinados sectores que tienen que desaparecer... directamente”.*

*Joaquín Nieto, OIT*

El reiterado debate sobre la voluntariedad u obligatoriedad de la RSC y la sostenibilidad, ha quedado recogido en las opiniones de algunos entrevistados, evidenciándose la postura de las organizaciones de la sociedad civil que abogan por una mínima normalización o implementación de políticas que solventen el déficit regulador y refuercen el papel fundamental de la Administración.

*“Hay una cosa que yo regularía... esa entelequia de todo voluntario... hay una parte voluntaria... pero una empresa socialmente responsable tiene que cumplir la ley con rigor... y una vez cumplida con rigor, si va más lejos mejor. Pero debería haber una ley... algo que no coarte pero sí que clarifique definiciones y sobre todo que premie cosas. Algo hay que hacer...”*

*Jaime Gregori, Cruz Roja*

*“La sostenibilidad debería ser obligatoria por ley... hay ciertas cosas que no deberían permitirse.... Y el hecho de que sean voluntarias hace que para trabajar la sostenibilidad tengas que buscar una excusa”.*

*Lucila Rodríguez, Intermón.-Oxfarm*

*“Es un planteamiento inicialmente de principios pero también normativo... pero casi no hay seguimiento, no hay un sistema coercitivo. Lo que resulta de este debate es que la empresa que actúa en el ámbito internacional, con cierta imagen, con un componente reputacional... dice “no se preocupe que nosotros nos vamos a autorregular” y a partir de ahí surgen los códigos de conducta... Ese concepto de integración voluntaria dinamita que haya una evolución real en torno a la responsabilidad social”.*

*Orencio Vázquez, Observatorio de la RSC*

*“Las empresas dicen... lo importante es lo que se hace de manera voluntaria... tendría mucho sentido y sería muy práctico si fuera una parte sincera... pero a veces es pantalla. Hacen falta procesos voluntarios porque las regulaciones no lo pueden abarcar todo y porque una empresa puede incluso ir más allá... pero la parte voluntaria es más una pantalla... hasta que no haya una regulación yo no me voy a mover.... hay aquí mucho postureo en el efecto de lo voluntario.”*

*Joaquín Nieto, OIT*

En la narrativa de los entrevistados hay tres sectores de actividad empresarial que aparecen constantemente mencionados como protagonistas relevantes del devenir del desarrollo sostenible: el sector energético, el textil y el sector bancario. Realmente adquieren relevancia por razones bien distintas, ya que en el caso del sector energético el protagonismo se adquiere por su impacto medioambiental, en el textil por las características de su proceso productivo y el fatídico accidente acaecido en el centro Rana Plaza de Bangladesh<sup>221</sup> y en el bancario por las crisis financieras y las estafas a clientes de los últimos años.

*“Lo que mueve el mundo, a medio y largo plazo tienen que desaparecer... habrá que empezar por el carbón... pero habrá que acabar con el petróleo y el gas también... porque si todas las reservas se emiten a la atmósfera... ¿el nivel del mar cuanto va a subir? Hay que preparar una transición que no tenga impactos sociales y económicos indeseables... pero cuanto más tarde en hacerse, mayores impactos. Para una compañía del sector de combustibles fósiles ¿qué es la sostenibilidad? Es una pregunta difícil de responder porque a la larga la sostenibilidad de esa compañía es buscar otro negocio diferente y cambiar ese negocio por otro... si se mantiene en el negocio energético, producir energía renovable”.*

*Joaquín Nieto, OIT*

*“¿Qué ha hecho la banca responsable...dar hipotecas a quien no debe... además de hacer cuatro colaboraciones de acción social...? ¿Qué ha hecho la industria textil en RSC?... lo que no ha quedado más remedio que hacer por su propia existencia... intentar evitar la “cutrería” que tenía en varios países del mundo”.*

*Jaime Gregori, Cruz Roja*

---

<sup>221</sup> El colapso de un edificio conocido como Rana Plaza, que contenía fábricas de ropa, un banco y varias tiendas, se produjo el 24 de abril de 2013 en Savar, Bangladés. El derrumbe del bloque de ocho pisos dejó 1.127 muertos y 2.437 heridos. Se ignoraron las advertencias para evitar el uso del edificio después de las grietas que aparecieron el día anterior.

También están presentes en el discurso de la desconfianza generalizada hacia las empresas, la corrupción y los paraísos fiscales. Este último aspecto de gran relevancia para muchos entrevistados del ámbito de la sociedad civil.

*“Se confunde marketing con realidad... y estos términos son más moda que realidad y en esto de la RSC hay mucho marketing. Nadie ha sido capaz de hincar el diente a la impunidad en torno a la corrupción... y hablamos de RSC y sostenibilidad”.*

*Pilar Gómez-Acebo*

*“Hay una creciente desconfianza hacia la actuación empresarial y en algunos sectores es muy prominente y... un papel preponderante de grandes empresas. Pese a las campañas de comunicación que se han hecho en torno a la sostenibilidad... viene aderezada por un mal uso de la responsabilidad social. No hay que achacarlo desde el punto de vista cuantitativo de la comunicación, sino desde el punto de vista cualitativo”.*

*Orencio Vázquez, Observatorio de la RSC*

*“Se sigue trabajando en paraísos fiscales... se sigue pagando a 500 días, se sigue trabajando con los gobiernos de cualquier manera, en lo relevante no hay avances...”.*

*Paco Abad, Fundación Empresa y Sociedad*

*“Cuando se habla de corrupción la sociedad española ha penalizado más a la clase política que a las empresas, aunque en los casos de corrupción suelen estar implicadas las dos partes”.*

*Cristina Monge, Ecodes*

Respecto a la opinión de los expertos sobre el posicionamiento del *stakeholder* ciudadano frente al desarrollo sostenible y la RSC, a la desconfianza generalizada hacia el ámbito empresarial arriba citada, se suma su ausencia en el debate terminológico. Según ellos, los ciudadanos quedan ajenos a las definiciones y aunque tienen claro qué significa que una empresa sea responsable, tampoco parecen mostrarse muy activos en las demandas

específicas o en la sensibilización. En este sentido, la penetración de estos temas en la pequeña y mediana empresa es menor de lo que se desearía y entienden que deberían acercarse a estos temas como un elemento de ventaja competitiva y una herramienta capaz de generar valor en la empresa y en la sociedad con la que convive.

*“El stakeholders ciudadano... el concepto no lo entiende... ni lo va a entender... pero sin embargo lo que hay dentro sí. Lo que tiende a identificar es que las cosas se hayan producido de una manera responsable o de una manera ética. Lo que hay debajo lo tiene clarísimo pero si pretendemos que el consumidor haya asumido como concepto la RSC y pueda definirlo ni se ha conseguido ni se va a conseguir”.*

*Gemma Giner, Gas Natural Fenosa*

*“La gente no sabe lo que es la RSC o la sostenibilidad y no debemos pretender que lo entienda, pero sabe que es una empresa responsable”*

*Germán Granda, Forética*

*“En la población ese nivel de entendimiento ¿cómo ha variado? Muy poco, el nivel de descreimiento con lo que hacen las compañías es muy elevado, como ciudadanos y como clientes.... Hay un cambio, pero no porque la RSC o la Sostenibilidad esté cambiando, sino porque las compañías están cambiando, y no porque haya una demanda de los stakeholders.”*

*José Luis Blasco, KPMG*

*“¿Cómo llega este concepto en general a los ciudadanos? ... porque la única manera de que llegue a pymes y autónomos... es que llegue a la población. Hay empresas de tamaño pequeño que se confunden con la población... cada uno tiene un impacto en función de su tamaño pero seguro que puede hacer cosas”.*

*Jaime Gregori, Cruz Roja*

*“En el panorama español vemos que no es lo mismo la gran empresa que la pyme. En la fundación tenemos mucha representación de grandes empresas... porque son los que puedan dedicar más recursos y ahora mismo tienen más enfocado su negocio hacia la responsabilidad... pero hay empresas más pequeñas que están trabajando esto de manera integrada y generando un gran impacto”.*

*Lucila García, Fundación Seres*

*“Las PYMES, es difícil que hagan algo, e incluso las que quieren tampoco tienen medios... sería necesario una política de ayudas... facilitar herramientas. Estamos todavía generando la demanda... y para las consultoras no es negocio”.*

*Cristina Monge, Ecodes.*

Durante el desarrollo de las entrevistas fueron frecuentes las referencias a personas concretas o determinados perfiles que demuestran un alto compromiso con el desarrollo sostenible y la RSC, desde sus ámbitos de trabajo, en sus empresas y organizaciones. Se comparte la idea generalizada de que existen “predicadores”, personas convencidas de la necesidad de implementar determinados principios en su entorno, y que se enfrentan vocacionalmente a las dificultades.

*“Hay personas en esos departamentos que tienen esa sensibilidad, que hacen que los departamentos crezcan... que hacen que la RSC o ciertos ámbitos se desarrollen...pero no creo que las empresas busquen por si mismas eso. Es fruto de iniciativas de personas con una mayor sensibilidad al respecto.... Y un mayor sentido de la justicia social. Hay personas que acaban poniendo una consultoría, asesoran, de esa manera más libre... hay diversas formas... gente muy honesta... que cree en lo que hace”.*

*Pilar Ramírez, Médicos del Mundo*

*“Hay que estar dispuesto a partirse la cara con el negocio, con los de auditoria, con los de legal. Si no tienes esa convicción... Hay algunos a los que les ha caído el puesto y otros que tienen muchas ganas de pasar a ser algo más que el guardián de los buenos informes y del reporting”.*

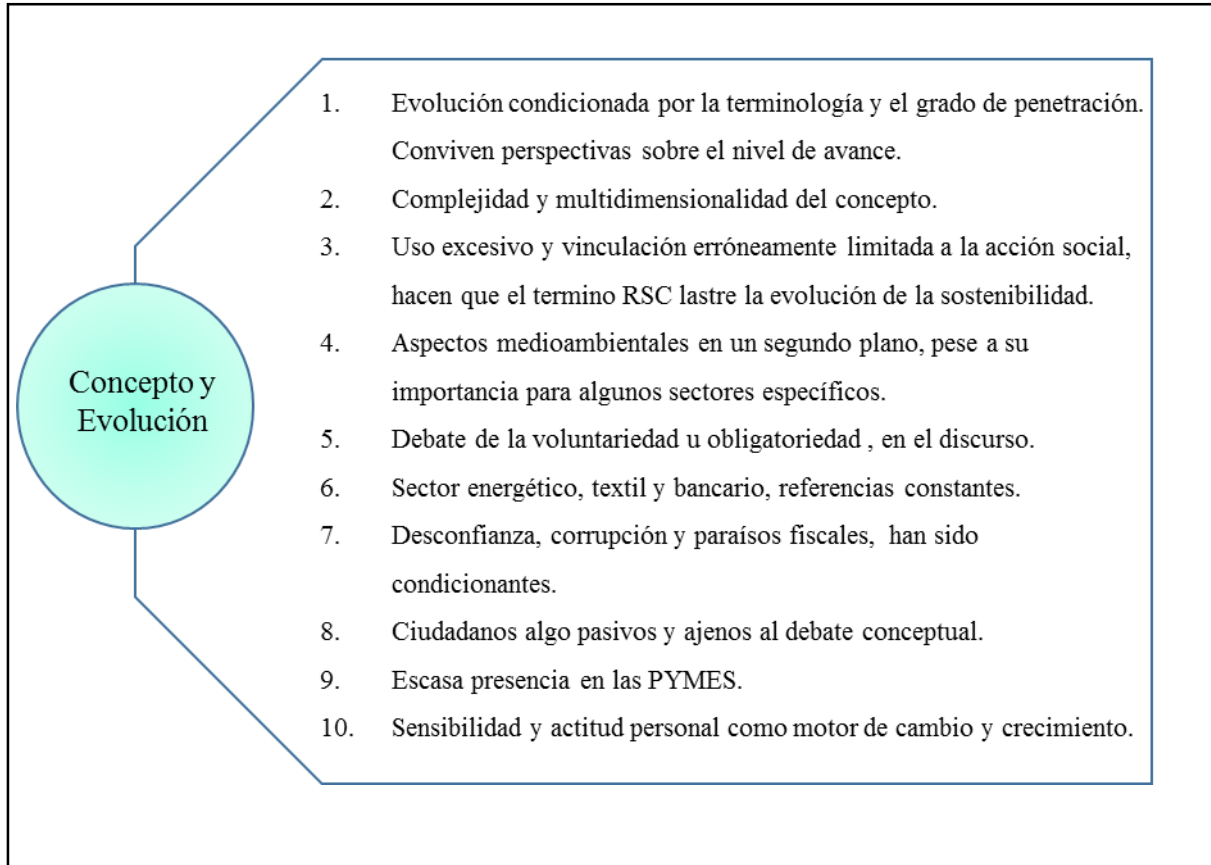
*Goyo Panadero, Imposible Tellers*

*“Hablamos de intraemprendedores sociales... personas que tratan de emprender proyectos de valor para la empresa pero también para la sociedad. O perseveras o... ese inconformismo... ese levantar conversaciones ocultas que nadie quiere abordar y poner encima de la mesa... esas conversaciones incómodas. El pedido de la alta dirección también te lo montas un poco tú”.*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

TABLA 22. EL CONCEPTO Y LA EVOLUCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

LA MIRADA DE LOS ENTREVISTADOS. CONCLUSIONES I



Fuente: elaboración propia.

### 3.2. INTEGRACIÓN EN LAS ESTRUCTURAS Y EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La importancia otorgada en las empresas a las funciones de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa ha significado para todos los entrevistados cambios en las estructuras de las organizaciones que, evidentemente, son de mayor o menor calado en función del nivel de implementación y del tipo de estrategia demandada.

Se entiende que en el desempeño interno hay un componente de verticalidad, marcado por las demandas de la alta dirección y los requerimientos del código de buen gobierno y, sobre todo, un fuerte componente de transversalidad. Esto último no sólo significa que muchas áreas y profesionales estén implicados a través de comisiones o comités específicos, sino que, en muchos casos, ellos son responsables del cumplimiento de objetivos y de aplicar los compromisos adquiridos a nivel global en su ámbito de responsabilidad. Debido a la complejidad, diversidad y dimensión de los temas que se ven afectados, necesariamente su gestión corresponde a áreas concretas de la organización, aunque sean coordinadas e impulsadas por los responsables de sostenibilidad o responsabilidad social, y requieran la implicación de los máximos directivos.

*“Hay dos elementos: uno horizontal y otro vertical. Lo que antes era un nicho ahora se ha incorporado de forma transversal en muchas disciplinas. Han confluído en la RSC y en la sostenibilidad muchas profesiones de diverso origen... los que venían de medioambiente... los de la acción social... compras y recursos humanos también tienen que ver... Muchos profesionales de distintas áreas están aplicando ese concepto en su ámbito de responsabilidad... Verticalmente, con el código de buen gobierno, e incluso antes... porque las primeras comisiones de sostenibilidad y RSC en el consejo de administración las tenemos desde el 2011... “.*

*José Luis Blasco, KPMG*

*“Al menos en las grandes compañías ha habido una evolución, pero otra cosa distinta es que el proceso se esté haciendo desde esa función... clarísimamente en los últimos diez años se han introducido importantísimos mecanismos que tienen que ver con la RSC... pero no solo con ella porque son políticas específicas de conciliación, de igualdad, de derechos humanos, mecanismos éticos de control... acciones y procesos con la cadena de proveedores... de una manera absolutamente transversal... y pretender que el directivo de RSC tenga el “push” decisivo en la organización para todo eso... a mí me resulta con ciertas dosis de ilusionismo... “.*

*Otra cosa es que las organizaciones hayan dotado de unas estructuras de RSC que lo que hacen fundamentalmente es impulsar ese tipo de transformación... pero los propietarios de la transformación son cada uno de ellos. Es imposible que desde RSC se transforme la organización si la unidad propietaria de la relación con un stakeholder determinado no rema a favor. Clarísimamente eso es vincularlo al negocio”.*

*Gemma Ginner, Gas Natural Fenosa*

*“Donde ha dado resultado es porque la alta dirección ha estado involucrada... o también porque las cotizadas, con los cambios legislativos han requerido que el máximo órgano de gobierno de la compañía tenga que implicarse necesariamente... Además la RSC no solo lleva la R de responsabilidad, sino también la R de Reputación, la R de prevención del Riesgo y otra que es la R de Rentabilidad.... es una herramienta ligada a la gestión y el peor favor que se le puede hacer es que sea un departamento estanco que no traslade cuál es su aportación al negocio”*

*Fernando Riaño, Ilunión*

Sin duda las actuaciones corresponden a múltiples ámbitos de las empresas, y esta necesaria transversalidad se llega a enfatizar tanto que incluso se apunta un futuro sin áreas específicas de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa para cuando sus principios estén integrados totalmente en las organizaciones.

*“No debería haber estructura... el comportamiento responsable debería ser de todo el mundo, no de un departamento. Está bien que coordine pero... un departamento mínimo. No tiene sentido un departamento de RSC. Tendría que estar en el día a día y no ser patrimonio de nadie”.*

*Paco Abad, Fundación Empresa y Sociedad*

*“Lo importante es que el negocio trabaje la responsabilidad de manera integrada, transversal... cuanto más estratégico sea lo que hagas... mayor impacto tendrás. Será cada vez un tema más transversal... de hecho las empresas americanas no tiene un departamento de RSC... y tienen proyectos de gran impacto “.*

*Lucila García, Fundación Seres*

Respecto a la ubicación concreta de las áreas de responsabilidad social corporativa o sostenibilidad, hay una clara unanimidad en que es diversa, condicionada por las estructuras globales de las compañías y por la orientación que realmente se le quiera dar. En muchas

ocasiones se hace referencia a la fuerte vinculación con las áreas de comunicación, sobre todo en los primeros años, sin que ello se considere necesariamente positivo debido al abuso de determinados mensajes muy centrados en mostrar la cara más amable de la empresa. También en algunos casos se hace referencia a recientes e importantes cambios en la estructura que tienden a elevar el nivel de la función en el escalón jerárquico y a separarla precisamente de la función de comunicación para vincularla más al negocio y evitar una conversación paralela.

*“Solo tienes que ver donde está ubicada la función... y te das cuenta a qué se dedica. Si está en comunicación... ya sabes para que vale... si está en patrocinio... o en secretaria general, o en compliance... Sí, esta función ha crecido en estructura pero, ¿A qué se dedican?, ¿cuánto presupuesto le dedicas a patrocinios de tipo social o de impacto social vs presupuesto que dedicas al control, a la verificación, a la auditoría y a la transparencia?”.*

*Alberto Andreu, Telefónica.*

*“Hay mucha diversidad... depende de cómo esté estructurada la organización, depende de recursos humanos, de comunicación, de relaciones institucionales, de gabinete de presidencia o en algunos caso del negocio.”*

*Lucila García, Fundación Seres*

*“Hemos dejado de ser la unidad de RSC en comunicación... se ha creado una nueva unidad que se llama responsable business o negocio responsable que está en la unidad de negocio... el mensaje del Consejero Delegado es que no quiere una conversación paralela... que él quiere que estemos en los foros donde tienes que tomar decisiones de negocio... Para nosotros la misión del departamento es asegurar que situamos de forma sistemática a las personas en el centro de los procesos de decisión...y eso quiere decir que hay que repensar todos los procesos que hay en el banco, utilizando la cadena de valor... desde el diseño de productos hasta la reclamación de clientes.... Y hay una serie de áreas de apoyo con las que trabajamos... una de ellas comunicación... igual que marketing”.*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

En cualquier caso, el perfil y la formación de los profesionales de estas áreas es un tema de gran importancia por la complejidad y evolución de sus responsabilidades, y también porque su procedencia y *expertise* es muy variado. Además de la formación multidisciplinar y el

conocimiento de la organización, se subrayan como competencias fundamentales la iniciativa propia para plantear proyectos y la capacidad de impulsar la transformación de las compañías y generar transparencia interna y externa. Se demanda pues una evolución desde el profesional que se ocupaba de gestionar los reportes y la información necesaria, hacia perfiles capaces de transformar las compañías para alcanzar realmente un modelo sostenible.

*“Tienes que entender la organización para ver qué se espera de tu unidad... que seas un buen gestor y... hacer lo mínimo para que no salgan los problemas o.... te piden que utilices esos temas para mejorar la organización... o incluso una tercera etapa que te piden que seas un agente de transparencia en la organización. O sea que sí, hay una evolución... de ser un buen gestor de reporting y riesgo.... a ser alguien que trate de ser cómplice con otras líneas de negocio para hacer las cosas mejor... o bien incluso una etapa en que realmente se utilice para ser una palanca de transformación y llegar a replantearse todo”.*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

*“Hace 10 años teníamos una persona en comunicación o en una fundación... hace 10 años era gente con conocimiento de comunicación, de lo social... y ahora hay un Código de Buen Gobierno que dice que tiene que haber una comisión con funciones asociadas a los temas de RSC. Esto hace que en este recorrido algunos profesionales se tienen que reinventar y no sólo saber de comunicación, sino también del mercado financiero, del negocio... Su función no es ir a ver a una ONG. Ahora tiene que ir a ver a inversores a hablar de RSC y sostenibilidad. En resumen, de no estar vinculado al negocio a tener que estar vinculado. De dar dinero a pedir dinero. De estar en una fundación o un departamento sin importancia a tener una posición en el consejo... parece que hay evolución... No se me ocurre otra cosa dentro de la cultura empresarial que haya evolucionado tanto en 10 años”.*

*Alberto Castilla, EY*

Las cualidades que se están demandando para estos profesionales sin duda tienen mucho que ver con la necesidad de seguir avanzando. Aunque veíamos en el apartado anterior que existen diversas perspectivas del grado de evolución e implementación, todos los entrevistados coinciden en que queda mucho por hacer para la integración real del desarrollo sostenible en las estrategias corporativas. Nuevamente las posturas fuera de la empresa son más críticas con los avances y con el fuerte peso de los intereses económicos.

*“Depende mucho del CEO... si trabajas para Unilever que se lo cree a muerte... todo el mundo va detrás... pero el discurso que te encuentras es “nosotros practicábamos la RSC desde hace tiempo y no lo sabíamos”... y no es cierto. En la medida en que la RSC sea un ingreso y no un gasto será cuando llegue a considerarse. El departamento de RSC y el de reputación... solo molestan... cuentan lo malo... ahora bien... si alguien piensa que la RSC o la reputación es cara... que piensen lo cara que puede salir la irresponsabilidad...”*

*Jordi Jaumà, Diario Responsable*

*“Las compañías en un momento de incertidumbre... tienen una herramienta... que les sirve para conocer mejor qué es lo que está pasando. Quien se queda en su ámbito estricto de sostenibilidad o RSC no aporta valor, pero en la medida que ese instrumento se convierte en herramienta de escucha y de largo plazo tiene un valor estratégico increíble”.*

*José Luis Blasco, KPMG*

*“Todas las empresas tienen departamentos específicos... hacen memorias... pero eso no quiere decir que cuando tengas que hacer una inversión se tenga en cuenta la parte social o medioambiental... se sigue teniendo en cuenta la económica. Lo otro es un divertimento... han pasado cinco años y yo tengo la sensación de que seguimos igual”.*

*Pedro Linares, Univ. Comillas/ICAI*

*“Los avances son en algunos casos... más cosméticos que reales... han crecido principalmente... por presión de los mercados... y no por cuestión de los consumidores... sino por presión de los inversores y no como mecanismo de atracción de capital, mecanismo de financiación externa, sino como mecanismo reputacional... de estar incluido o no en el índice de sostenibilidad. Luego está la toma de decisiones de una empresa... el día a día... estos temas no están integrados... no se evalúan los impactos desde una perspectiva ambiental... prima la componente económica... si una empresa puede vulnerar derechos para tener una posición dominante... o pactar precios... lo va a hacer porque eso es dinero... no hay una sanción suficientemente coercitiva para que no lo haya... o el tema de fiscalidad... o los temas vinculados con derechos humanos... no se va a sacrificar un negocio... con un gran impacto en la cuenta de resultados por estos temas... ¿Hasta qué punto tiene solución?. Depende también de tu ámbito de actividad. Inditex... ha evolucionado en la gestión de proveedores. ¿Por qué? Porque afecta a su cuenta de resultados... por la exposición reputacional del sector textil... o gestionas su sistema de producción... o es una bomba de relojería... Por un lado se dice que hay avances... pero también hay una fuerte oposición a que haya cualquier proceso que ayude a tener un marco de juego, con unas normas y con una*

*información clara y precisa. Hay una resistencia muy importante. Si queremos que la RSC suponga un valor... tenemos que tener claridad”.*

*Orencio Vázquez, Observatorio de la RSC*

*“Las empresas españolas están en un estado medio... pero a la hora de apuntarse al Global Compact, por ejemplo, son las números uno... hay una distancia entre el papel, el postureo, y la realidad. Las empresas españolas están en esa media... vas a encontrar empresas de vanguardia y no avanzadas, vas a encontrar de todo... pero sí es más declarativo, más de comunicación que de realidad”.*

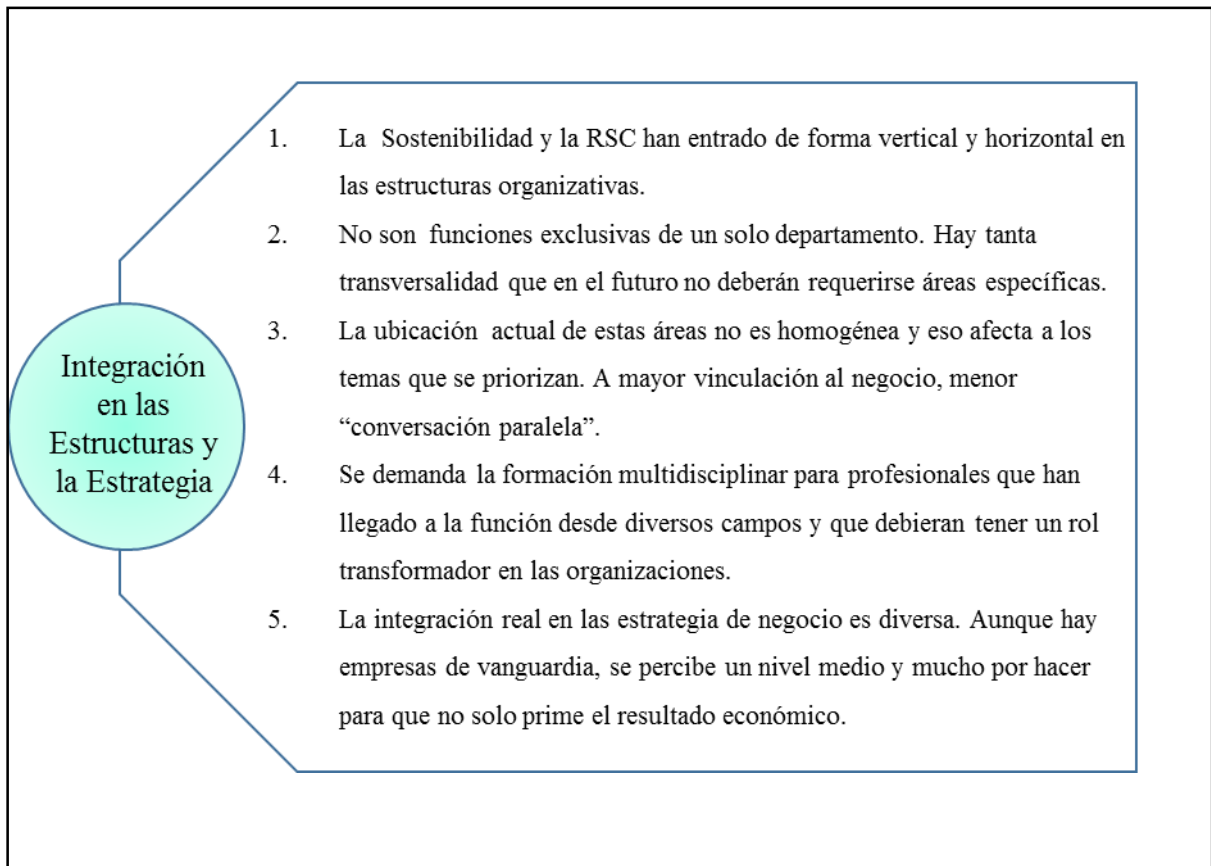
*Joaquín Nieto, OIT*

*“Dudaría un poco más a la hora de decir que lo tienen integrado en el negocio... quizá no tanto... hay empresas que consideran que la sostenibilidad es importante como enfoque de empresa... pero todavía no lo han integrado en su producto”.*

*María Jesús Rodríguez, Aldeas Infantiles*

TABLA 23. INTEGRACIÓN EN LAS ESTRUCTURAS Y EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

LA MIRADA DE LOS ENTREVISTADOS. CONCLUSIONES II



Fuente: elaboración propia.

### 3.3. PRIMACÍA DE LOS ASPECTOS SOCIALES EN LA AGENDA ESPAÑOLA DE LA SOSTENIBILIDAD

El hecho de que en los últimos años los aspectos sociales se estén priorizado por parte de las empresas españolas, parece confirmarse en la opinión de muchos de los entrevistados y la fuerte crisis económica que ha atravesado el país se identifica como una de las causas principales.

*“Los temas sociales en España han aumentado en materialidad y en relevancia... y esto está pasando... sobre todo en economías como la española. Los temas de cambio climático han pasado a otra división “.*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

*“Lo social ha pasado a primer lugar... es por la pirámide de necesidades... cuando tienes un país con una crisis tan tremenda... empiezan a salir datos de pobreza infantil, de hambre... potencialmente tienes un millón de niños en condiciones de malnutrición... es a lo que las empresas responden. Partimos de la base de que esta forma de integrar la sostenibilidad no es la adecuada... No tenía que ser una cuestión de reputación, de visibilidad, de lo que la opinión pública te está pidiendo... y lo que ahora mismo la opinión pública está pidiendo son temas relacionados con lo social... con el trabajo, con la erradicación de la pobreza... El medioambiente ha pasado a un plano absolutamente secundario”.*

*Lucila Rodríguez, Intermón-Oxfarm*

*“Hemos notado que muchas empresas querían colaborar... porque Aldeas trabaja con infancia vulnerable en España. Muchísimas empresas que antes no colaboraban se han acercado a nosotros porque nos centramos en familias, niños, jóvenes... que están en situación de crisis y hay una manera muy fácil de colaborar con ellos... Hemos notado que las familias a las que atendemos tenían una situación económica peor... Por parte de la administración esa ayuda se ha recortado... tenemos menos recursos de carácter oficial... pero tenemos más recursos privados... “.*

*María Jesús Rodríguez, Aldeas Infantiles*

*“La crisis ha influido muchísimo, ha supuesto un frenazo, incluso una marcha atrás para tomar decisiones en temas de sostenibilidad en lo ambiental. En algunos casos ha sido una excusa... pero es cierto que ahora no le cuentas a la gente temas del cambio climático... los temas sociales se han impuesto por la crisis”.*

*Sergio de Otto, Fundación Renovables*

*“Hubo una época en la que lo medioambiental era un tema manido... el símbolo del molino lo han utilizado marcas de quesos, aseguradoras... y ahora toca lo social pero es un tema donde las empresas tampoco se sienten cómodas del todo. Es incompatible que te posiciones como una empresa socialmente responsable cuando estás desahuciando gente”.*

*Jose Carlos Martínez, Iberdrola*

Pero aun siendo la crisis un factor determinante para que se hayan potenciado los temas sociales, también se apuntan otros factores como la propia naturaleza cambiante de las agendas de la sostenibilidad, el oportunismo de algunas compañías para seguir mostrando solo la cara amable de la empresa o incluso el desconocimiento. También se reconoce que es mucho más complejo abordar los temas ambientales porque requieren mayores inversiones y estrategias a largo plazo, mucho más difíciles de implementar.

*“es una agenda que va cambiando... en función de las prioridades, y de cómo las vivimos en nuestro entorno. En España en el contexto de crisis... los factores los encuentras en la pobreza, la corrupción, el desempleo... se ha alejado la política ambiental... En otros países en desarrollo los temas de cambio climático son más importantes... por ejemplo ahora se han puesto en la agenda los temas de Derechos Humanos... que volverán a bajar... La agenda de igualdad tuvo un momento de eclosión y ahora está más diluida.”*

*Germán Granda, Forética*

*“Los criterios ESG, ambientales, sociales y de gobernanza, han seguido una evolución pendular... dependiendo de las circunstancias y del contexto social ha ido hacia un lado o hacia otro... pero esto confirma que siguen sin estar bien recogidos, atendidos. También depende del tema agenda, de los criterios de la administración pública...ahora todo el mundo habla de lo social... pero aunque ha pasado a estar en el discurso falta que esté en los hechos... Hay una especie de acción social mal entendida, incluso un fenómeno curioso, la “deslegalización” de algunos aspectos que son obligatorios y sin embargo se publicitan como si no lo fueran... no se puede dar una nota de prenda porque una empresa contrate una persona con discapacidad...”*

*Fernando Riaño, Ilunión*

*“Hay un oportunismo que lleva a que las estrategias giren de manera constante en algunas empresas... de repente son los que se posicionan primero en esto... luego al cabo del año ni siquiera en las memorias lo menciona... y ahora es el tema del emprendimiento social... puro oportunismo... son temas que teóricamente preocupan a la ciudadanía pero para que tengan calado tienen que tener una aproximación más estratégica... Que pagues en tiempo y de una forma justa a tus proveedores... o tener un buen comportamiento con los clientes... o respetar a la libre competencia de otros operadores... todos estos temas son los que realmente tienen impacto social. El que inviertas en un proyecto social un millón de euros... no es lo que se demanda desde una perspectiva de responsabilidad social. Hay un intento constante y premeditado de desviar el foco de atención”.*

*Orencio Vázquez, Observatorio de la RSC*

*“Habiendo una crisis con implicaciones sociales como estas... eso hace que el foco de atención se vaya en esa dirección. Lo que pasa es que la cuestión medioambiental no puede ser algo adicional o extra... sino algo central para la propia actividad, y para el desarrollo social, y que se le preste menos atención al medio ambiente ha sido un gravísimo error... es verdad que se ha reducido la atención. La crisis ha sido el justificante o la excusa porque acometer políticas en el ámbito ambiental tiene mayor implicación, más coste. ¡Que algunos sectores como la banca crean que no es tan importante! Tienen una responsabilidad... actividades que tienen un impacto ambiental enorme... porque al final quien financia o deja de financiar determinadas actividades es la banca”.*

*Jose Luis García, Greenpeace*

*“Cada vez se incluyen más temas sociales dentro del concepto... pero no me atrevo a decir si las empresas están haciendo más RSC en lo social... yo creo que lo que ocurre es que muchas empresas tienen conflicto entre el negocio económico y el medio ambiente... y la parte social tiene menos conflicto... es más fácil hacer un poquito de electrificación social o iluminar iglesias... que decir que vas a abandonar el carbón... entra el conflicto con el negocio”.*

*Pedro Linares, Univ. Comillas/ICAI*

*“Estoy de acuerdo que toda la asociación que se ha hecho, interesada, por el tercer sector el primero... y por las empresas también... para apalancarse en lo social y evitarse los marrones gordos... Han hablado de RSC con cuatro donativos... y políticas de acción social que están bien... faltaría más... pero queda mucho camino”.*

*Jaime Gregory, Cruz Roja*

*“Todas las inversiones medioambientales son inversiones importantes con un retorno a medio y largo plazo... pero nos lo va a imponer la realidad... los cambios de temperatura que vamos a tener... es una ceguera... no afrontarlo... Es más fácil ocuparte de lo que estás viendo que lo que está por venir, y lo que estás viendo es que cada día más gente se va al paro, y tiene problemas para sobrevivir... pues es lógico que los temas sociales se hayan impuesto”.*

*Sergio de Otto, Fundación Renovables*

En función del sector de actividad, se identifica claramente que se da mayor o menor importancia a los temas de medioambiente, como es el caso del sector energético, o incluso a los temas de gobierno corporativo. También subyace la idea de que los temas medioambientales están más sujetos a normas y se parte de unos cumplimientos que ya no se sitúan como prioritarios.

*“Depende también del sector donde estés metido... la materialidad va por barrios... en el caso de la banca el tema está de bajo nivel, sin embargo en otro tipo de sectores todavía es un tema muy relevante”.*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

*“Depende del sector. Desde el punto de vista del mercado financiero han tenido más importancia los temas de gobierno corporativo, sin duda... en el periodo de crisis, lo social, con cosas como el empleo o la pobreza energética han tenido más importancia”.*

*Alberto Castilla, EY*

*“ Hay una enorme diversidad... que depende muy mucho del sector... por decir algo... el tema medioambiental para un banco... es muy minoritario en todo su contexto, y sin embargo para compañías energéticas es de una potencia tremenda... porque tiene muchas implicaciones... hay mayor exigibilidad”.*

*Gemma Giner, Gas Natural Fenosa*

*“Lo medioambiental tiene un componente más legislativo, normativo... lo social está menos normalizado y más cercano a la gente... “.*

*Paco Abad, Fundación Empresa y Sociedad*

*“Cuando la normativa, la regulación, da un nivel de confort suficiente, el problema de la voluntariedad disminuye. Si la regulación está siendo el driver para la mejora, las compañías no se ponen por delante de la regulación... En la parte social ha sucedido otra cosa... la marea económica al retirarse ha dejado a las personas en la orilla sin ninguna protección... Hay un sentir distinto... Es difícil simplificar y depende del sector, pero pareciera que la gente es más sensible a lo social”.*

*Jose Luis Blasco, KPMG*

Aunque, como hemos visto, se ha enfatizado a lo largo de las entrevistas el incremento de las acciones sociales por parte de las empresas, ya sea como forma de contribución a paliar los efectos de la crisis, ya sea con carácter más interesado, adicionalmente se ha identificado en numerosas entrevistas otra perspectiva de lo social de gran interés para la gestión de la sostenibilidad.

Para muchos de los expertos consultados, nos encontramos ante un nuevo modelo de relación social que posiciona a las personas y las interacciones en el centro de las estrategias, no en el marco tradicional consumidor-empresa, sino en el de un modelo de desarrollo diferente. Las demandas para estas interacciones han cambiado, tanto a nivel global como local, y se manifiesta en la importancia que se está otorgando a los temas laborales o de derechos humanos y en el propio movimiento socio-político en torno a la desigualdad. No se trataría pues de priorizar lo social como forma de “devolver parte de los beneficios”, sino de establecer un marco de interacciones para un desarrollo común justo.

*“Es necesario dar más peso a lo social porque los temas de sostenibilidad tienen que resolverse necesariamente desde lo humano... desde la interacción”.*

*Pilar Gómez-Acebo*

*“El foco hacia lo social es una necesidad... primero por la necesidad social en España... la crisis y la desigualdad... pero es que además... aunque pase la crisis los modelos de relación ya son distintos... ahí no es una cuestión de que esté de moda... o de si es publicidad... es que yo ahora no me relaciono igual con el cliente, ni me relaciono igual con mis proveedores... ni con mis empleados. Las personas están en el centro y no es una cuestión de moda... es un modelo de futuro”.*

*Lucila García, Fundación Seres*

*“Hay dos líneas de desarrollo en el tema social. Una es evidente que tiene que ver con las relaciones laborales... sobre todo lo que tiene que ver con cadenas de suministros... y la otra es la de derechos humanos. En el sector textil y el Rana Plaza significa un antes y un después... tendrás que asumir tu responsabilidad... y qué pasa con el Estado... con los trabajadores textiles que estaban trabajando para multinacionales... no tienen indemnización, qué leyes son esas... ¿hay leyes? Ha habido una dimensión socio-laboral que está cogiendo fuerza. La realidad actual de la RSC es esa, enfrentarse a la sobre- explotación laboral... no estar pensando en hacer una escuelita y hacer unos videos maravillosos... paga impuestos a ese país para que pueda hacer escuelas... Derechos humanos es el otro campo donde se va a seguir moviendo la cosa.... Tiene que ver con la acción de Naciones Unidas, sus directrices y el informe Ruggie<sup>222</sup> de cómo aplicarlas. Es muy importante y cada vez lo va a ser más... son guías de aplicación voluntaria... pero lo importante es que Naciones Unidad ha dicho que esto tiene que ir a un carácter vinculante... desde la perspectiva de las empresas... este asunto ha venido para quedarse...”*

*Joaquín Nieto, OIT*

*“Decimos que los países emergentes están consumiendo mucho... claro es que quieren consumir lo que nosotros... bajemos todos nuestro nivel de consumo. Con la crisis nos hemos dado cuenta de que tampoco los salarios altos son para siempre... ni siquiera los trabajos... y hemos pensado ¿por qué no contribuimos a demandar menos cosas?... La población debería decir qué consume y qué no. También con la crisis se ha incrementado la conciencia social a nivel local, con el de al lado... aunque luego decimos que el centro de salud está lleno de inmigrantes... Va de cultura, de educación para interactuar de otra manera... si de verdad se empieza a invertir en educar sobre sostenibilidad... seremos otro país. Si realmente se nos formara... tendríamos un nivel más alto de civismo”*

*Pilar Ramírez, Médicos del Mundo*

*“La crisis ha hecho que muchas se paren... no se trata de mantener, perder los menos clientes, o ganar nuevos... sino de preguntarse ¿qué ofrecemos nosotros que otros no? Hay muchos empleados que prefieren irse a un lugar con quien se identifiquen más... porque piensan que trabajan para mejorar las condiciones de*

---

<sup>222</sup> El objetivo de este informe, presentado en 2011 por John Ruggie, representante especial del Secretariado General de Naciones Unidas, era lograr la implantación de los principios multinacionales en materia de Derechos Humanos. Estos principios pretenden ayudar a las empresas y gobiernos a sistematizar la gestión de los Derechos Humanos en el contexto de negocios, haciendo referencia al marco “*proteger, respetar y remediar*”. Además, en el documento el autor resume su labor entre 2005 y 2011 y recoge los principales avances en materia de empresas y derechos humanos de las últimas dos décadas.

*vida... no solo en el tercer mundo... sino aquí... y tiene más conciencia... aspiramos a un mundo más feliz”.*

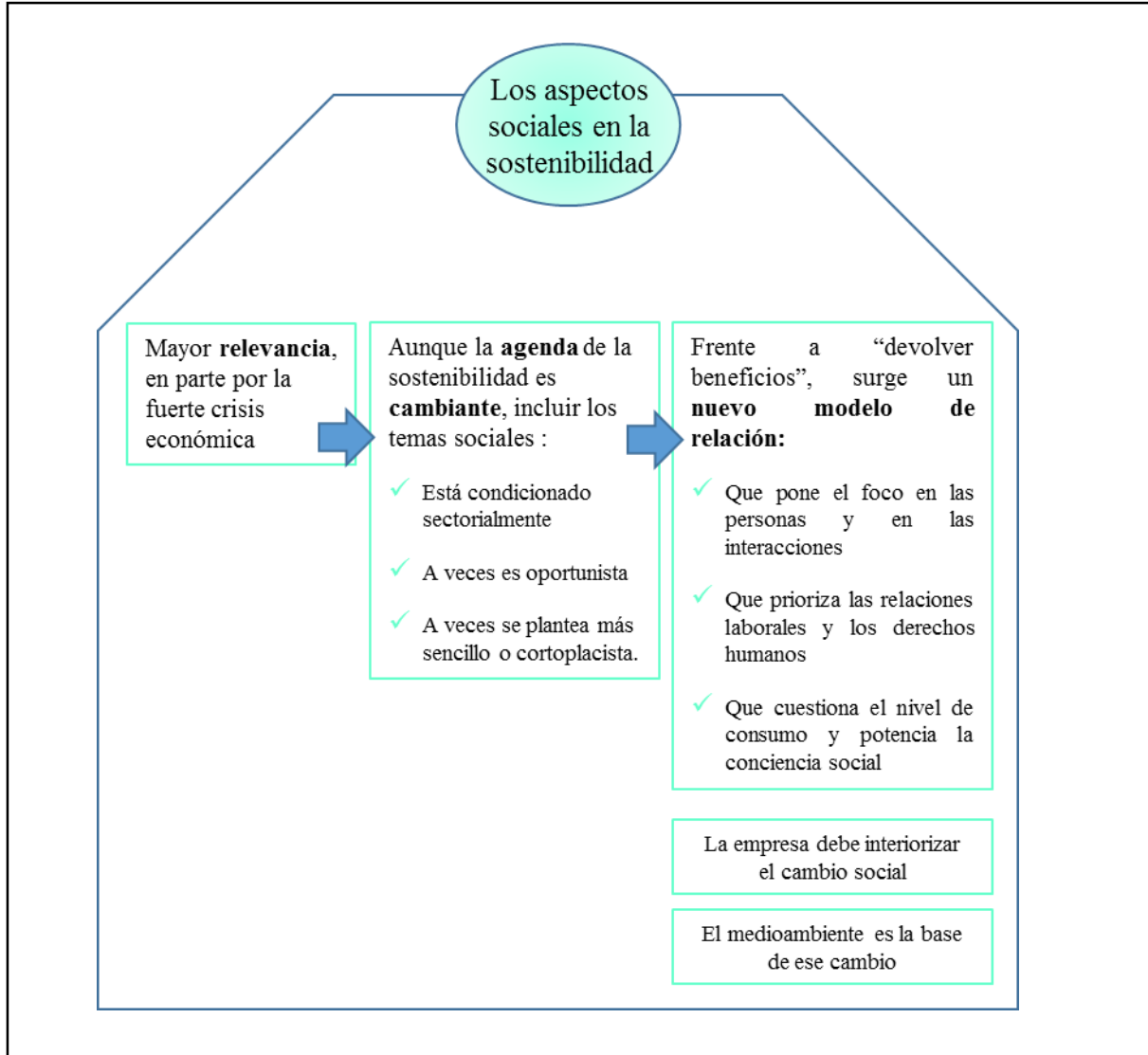
*María Eugenia Díaz, Manos Unidas.*

*“El tema social es fortísimo... el cambio social...el todos juntos podemos... nos vamos a ayudar todos... hasta el anuncio de Navidad era así... compartir... todos juntos... es una tendencia social... pero pensar cómo lo está haciendo la empresa en términos abstractos es un error... el problema es que la empresa debe interiorizar la necesidad de cambio social... y yo creo que el nuevo paradigma social las empresas no lo han entendido”.*

*Lucila Rodríguez, Intermón-Oxfarm*

TABLA 24. PRIMACÍA DE LOS ASPECTOS SOCIALES

LA MIRADA DE LOS ENTREVISTADOS. CONCLUSIONES III



Fuente elaboración propia.

### 3.4. LA ATENCIÓN A LA AGENDA INTERNACIONAL 2015

En el contexto actual de España, es difícil, para casi todos los expertos entrevistados, que se pueda elevar la mirada a los asuntos planteados en la agenda internacional. Por una parte, los ciudadanos están pendientes de temas más prioritarios para su entorno inmediato, que vienen derivados de la crisis económica y de los cambios políticos. Por otra parte, los medios de comunicación, también centrados en estos temas y con focalización en los temas inmediatos, no están dedicando espacio a la agenda internacional desarrollada en el primer semestre del 2015, ni a los preparativos de la Cumbre de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Nueva York, en septiembre, o a la Cumbre COP 21 de París, en diciembre.

*“Tengo la sensación de que están pasando un poco desapercibidos... porque la agenda doméstica está muy intensa...”.*

*Jaime Gregori, Cruz Roja*

*“Hay una iniciativa, promovida también por el ministerio y compañías que lo estamos apoyando para asumir compromisos ambiciosos en el tema del COP en París. Pero eso es dentro del 100% de tu tiempo de tu preocupación... está en un 5 o 10%... porque el cliente y la sociedad nos piden otras cosas”.*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

*“Tenemos los movimientos ciudadanos que han pasado a dirigir Madrid, Barcelona... activistas sociales que ahora se tienen que poner de acuerdo con bancos... parar los desahucios... así que si tú sales y preguntas cuál ha sido el resultado de los Objetivos del Milenio y ahora llegan en septiembre y nos van a meter diecisiete... con muchas más cosas... cuando ni se sabe lo que se ha conseguido... ¿Son importantes estos eventos? Sí... pero ahora mismo tú preguntas a cualquier stakeholder... y están más preocupados por qué va a pasar en Barcelona con Ada Colau”.*

*Goyo Panadero, Imposible Tellers*

*“Como para preguntarle a alguien que no tiene relación en su vida cotidiana... las agendas públicas no interesan al ciudadano... las empresas se involucran porque las empresas quieren estar en contacto con estos stakeholders, gobiernos,*

*organismos internacionales... pero no interesan al ciudadano... Si no hay dinero para las pensiones... como para ponerse a hablar del calentamiento global”.*

*Jose Carlos Martínez, Iberdrola*

*“A mí no me parece un año importante... todos los años es igual... ojalá me equivoque... yo creo que... es una confluencia de muchas cosas... es irrealista que una negociación internacional sirva de algo... lo que tiene sentido es que cada país haga lo que pueda...”.*

*Pedro Linares, Univ. Comillas/ICAI*

*“Como hablar de la cumbre de no sé qué... a alguien que está en esta situación... haz una prueba... la gente no está informada... y no les interesa a los medios... A lo mejor hay que coger a los periodistas y darles una charla de otra manera... como están muy mal y tienen que sobrevivir, cuentan lo que les es rentable. Tan tremendo como eso “.*

*Paco Abad, Fundación Empresa y sociedad.*

*“Estamos muy centrados en lo local... porque estamos a punto de destruir un sistema de derechos que hemos construido durante muchos años. Cuando de repente te atacan las bases... te falta el derecho a la vivienda, el derecho a la salud pública... Las políticas internacionales son de un nivel bajísimo... se han destruido en estos momentos... no queda ni el 20% de lo que se dedicaba al desarrollo que va a hacer España... Si es el país que más ha reducido la ayuda al desarrollo de Europa”.*

*Lucila Rodríguez, Intermón-Oxfarm*

Sin embargo, muchos de los entrevistados subrayan la relevancia de ambas cumbres para la estrategia global de los próximos años y buscan en el escepticismo, en la actitud reactiva o en la lentitud con que se desarrollan este tipo de acuerdos internacionales, las causas de que no se les esté dando la importancia que merecen.

*“Los medios no se van hacer eco de esto... no se van a hacer eco de nada... si acaso por el tema del pacto fiscal... o por el Código de Buen Gobierno... pero yo creo que la orientación va a venir por los ODS... porque al final quieras que no... es el discurso global... se va a consolidar como un discurso... te guste o no te guste...”*

*Alberto Andreu, Telefónica*

*“El escepticismo es obvio pero también es verdad que no conozco ningún objetivo planteado a través de un foro u organización multilateral que no sea una tarea de generaciones... es lento, eso no quiere decir que no se avance... lo que ocurre es que son muchos los intereses en juego... y los avances son pequeños a corto plazo... pero en general sí creo que cuando se miran en series históricas largas si hay avance. Desde el punto de vista de comunicación no hay mucho... no sé muy bien por qué probablemente por ese escepticismo... pero a las empresas españolas sí les importa”.*

*Gemma Giner, Gas Natural Fenosa*

*“Yo estoy percibiendo indiferencia... desde el punto de vista de las compañías les preocupa la normativa adoptar... pero no percibo preocupación en la sociedad, Hay cero participación en el debate internacional por parte de las compañías, hay excepciones. Quizá hay una actitud más reactiva o prudente que más activa o influyente”.*

*Alberto Castilla, EY*

*“En España estamos bastante avanzados, hay muchas empresas españolas multinacionales que están desarrollando esta agenda... Los ODS se están trabajando ahora... sí que es verdad que hay organizaciones que se están moviendo... Es un tema con conversaciones multinacionales, iniciativas lentas, con grupos de trabajo... hay pasos que va a ser muy difícil que las empresas no den”.*

*Lucila García, Fundación Seres*

*“Eso se nos escapa... Tengo tan bajas expectativas desde Kioto... que no se ha hecho nada. Nosotros no pintamos nada... se lo juega todo China y EEUU... nosotros haremos lo que nos digan... Con el Pacto Mundial y los ODS... se ha producido un cambio... hace 20 años en las ONG hubiéramos firmado por tener las cosas como están ahora... Las cosas han evolucionado... aunque las empresas ricas son más ricas y los pobres son más pobres”.*

*Jordi Jaumà, Diario Responsable*

*“En París no habrá una solución muy rotunda pero sí que se va a dar un paso... llega con 5, 10 ,15 años tarde... en Copenhague había muchas expectativas, pero todavía no estaban los gobiernos preparados... En este país... somos unos de los más escépticos al cambio climático que hay en Europa. Sin ser un tema de portada... algo hay... pero no es una preocupación. Nosotros estamos trabajando en el proyecto “Un millón de compromisos por el clima” para concienciar en este sentido”.*

*Sergio de Otto, Fundación Renovables*

*“Los ODS son importantísimos porque van a acabar configurando las agendas y las agendas sociales, económico-sociales van a tener influencia. Desde el punto de vista mediático nadie tiene ni idea... y mira si es importante... el nivel de integración de España en la comunidad internacional es muy débil... Y las crisis sí que ha hecho... un proceso de “enconchamiento” que es comprensible... mirar hacia dentro... los problemas son tan agobiantes que se han ido perdido perspectivas... la cooperación internacional se ha reducido en un 80%... en un país que hace 12 años tenía movilizaciones por el 0,7... Ha habido una despreocupación muy grande sobre la agenda internacional...pero lo que pasa internacionalmente también acabará repercutiendo aquí. ...Y lo de la agenda de París... la agenda climática es una agenda más antigua que no se conforma en un paso... sino que es un acumulación de pasos, decisiones, pasos adelante y pasos atrás... y en cualquier caso la agenda climática tendrá repercusiones sobre la industria... sobre la energía, sobre el transporte, sobre los combustibles fósiles... sobre le carbón, el gas... también puede pasar una cosa... estos son temas muy estratégicos y como operan en el día a día no está configurado todavía y el responsable... de la RSC sabe que eso está por ahí... pero hasta que no se concrete... no tiene obligaciones... o es escéptico... “.*

*Joaquín Nieto, OIT*

*“Para Greenpeace esto es de máxima actividad... a nivel de las empresas pues cada una verá... hay quien esté tratando de posicionarse y habrá quien esté pasando... allá cada cual.... No tener en cuenta esto denota bastante falta de visión a la hora de priorizar y planificar... que la agenda ambiental y climática va a marcar el futuro es indiscutible... A nivel mediático la agenda es tan cortoplacista que se centran en el día a día... “.*

*José Luis García, Greenpeace*

También este marco de escepticismo y falta de atención parece estar en cierta medida provocado por la falta de posicionamiento claro por parte del gobierno y de las administraciones y cabría esperar un mayor nivel de implicación por parte de la alta dirección de las empresas.

*“Mientras otros países están claramente posicionados, y empresas están claramente posicionadas... aquí... hay dos cosas... el posicionamiento del gobierno y su contexto de prioridades. ¿Cambio climático, ODS? Ni siquiera vemos un posicionamiento claro en esos ámbitos... ¡El que tenga Europa! España no está liderando esa discusión. En el discurso empresarial, desde el WBC, sólo hay una empresa española,... los presidentes de las empresas están influyendo en la agenda de París... esa discusión en términos de liderazgo de empresa, de alta dirección... hasta en Portugal y en Grecia... se reúnen los presidentes de grandes compañías para hablar de estos temas... en España no hemos conseguido todavía movilizar la agenda... porque estamos en otros temas... Hemos visto que alguna empresas tienen claro cuál es su contribución a los ODS.... pero son las líderes”.*

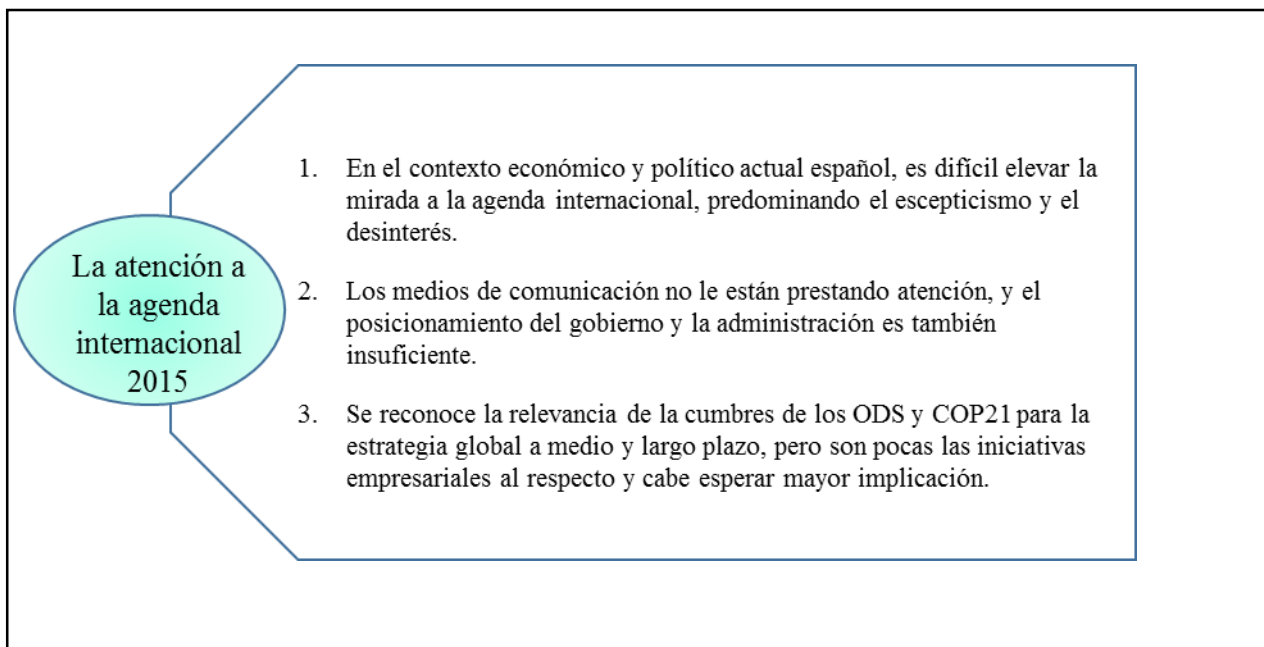
*Germán Granda, Forética.*

*“El Gobierno y las administraciones consideran que son un tema de cooperación que no afectan a España o a nuestras políticas... mientras que las ONG lo que queremos es que afecten... que esos objetivo que se van a firmar en otoño en naciones unidas se hagan realidad y se midan en cada país, también en España... De momento por parte de las empresas hay buena voluntad... pero no estamos en esa fase todavía... estamos en la fase de marco teórico”.*

*Mº Jesús Ródriguez, Aldeas Infantiles*

TABLA 25. LA ATENCIÓN A LA AGENDA INTERNACIONAL 2015.

LA MIRADA DE LOS ENTREVISTADOS. CONCLUSIONES IV



Fuente: elaboración propia.

### **3.5. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. CONTENIDOS**

En los últimos años se ha insistido mucho, en foros y ámbitos profesionales de la comunicación y frente a la desconfianza creciente, en la necesidad que las empresas tienen de mostrar su compromiso real con el entorno. En un contexto global y teniendo en cuenta que cada vez es mayor el peso de la conciencia social, si las empresas han de llevar a cabo sus objetivos de negocio preservando el bienestar actual y futuro de las sociedades donde operan, es necesario comunicar con autenticidad, con transparencia, con hechos y con una implicación cada vez mayor en la comunidad.

En este sentido, y como punto de partida de este nuevo paradigma, son muchas las compañías que han venido modificando sus visiones, misiones y posicionamientos, dando mucha relevancia a la responsabilidad, la sostenibilidad y el bienestar de las personas para alejarse de una imagen centrada solo en el beneficio, el crecimiento o la cuenta de resultados.

Teniendo en cuenta que estas definiciones son el punto de partida no solo de estrategias de comunicación sino, sobre todo, el eje donde se deben alinear todas las actuaciones empresariales, se buscó la opinión de los entrevistados respecto al protagonismo real de la sostenibilidad en estas formulaciones.

Todos ellos confirman con rotundidad que es cierto que las empresas han introducido el nuevo paradigma en sus posicionamientos, si bien se plantea que en muchos casos se ha llegado a ello más por una demanda o tendencia que por un convencimiento real, sobre todo teniendo en cuenta la propia evolución de los temas de sostenibilidad o responsabilidad asociados en un primer momento a temas de imagen.

Aunque coinciden en que es positivo y un buen punto de partida que estos temas se recojan en lo que las compañías “quieren ser”, se subraya insistentemente la importancia de vincularlo realmente al negocio, en un marco de coherencia y alineación con todas las actividades y en un entorno difícil y cambiante. Todos insisten en la importancia de alejarse de un enfoque instrumental o cosmético a través de los hechos, acompañando los posicionamientos con definiciones de “lo que hay que hacer” para realmente ser una empresa sostenible.

Adicionalmente se ha mencionado en numerosas ocasiones el proceso de humanización que están siguiendo las compañías al adoptar estas definiciones, tanto desde la perspectiva de incorporar a las personas en la propia formulación, como desde la personalidad que la compañía adopta, más actual y contemporánea y más acordes con los nuevos valores generacionales.

*“Normalmente piensas en la estrategia, en cómo lo gestiono y luego cómo comunico... pero en los ámbitos de RSC y sostenibilidad ha sido al revés. ¡Voy a hacer algo para contarlo! Los temas de sostenibilidad realmente tienen que estar ligados al valor del negocio... poco a poco... darse cuenta de que además de una buena carta de presentación para la compañía es un buen motor para el crecimiento del negocio. Lo difícil es traducir esa visión y posicionamiento, que cale en la organización, en su día a día... todo debe de ser coherente... estar alineado... que todo responda a un propósito de compañía. ¿Cómo formular un propósito de compañía en un entorno cambiante... y que perdure...?”*

*Alberto Castilla, EY*

*“Las empresas han cambiado su enfoque de cliente a persona.... Se relacionan a través de intangibles... tienes que contar una historia que conecte con los valores de las personas, no solamente con las funcionalidades del producto. Cuando los directores de comunicación han tenido que dotar de personalidad a las empresas han tenido que buscar una personalidad contemporánea... un bohemio burgués... una persona con valores y con una aproximación práctica. El hipster es el icono... el auditor no es una figura de referencia... Es una cuestión de forma... pero también de fondo. No creas que hay una voluntad generalizada.... Pero las compañías se están humanizando porque necesitan tener una personalidad”*

*José Luis Blasco, KPMG*

*“Es imposible que las empresas sigan desarrollándose al margen de la evolución social... el modelo del empresario killer, el juppie... no se lleva... ese cambio de tendencia social... se refleja en las empresas...y en su descripción de lo que son... eso está claro... pero si no trasciende el cambio social... los conceptos de justicia social... se queda en lo anecdótico”*

*Lucila Rodríguez, Intermón-Oxfarm*

*“Esto se verá con el tiempo... las empresas se están preocupando porque es muy importante para ellos... las cosas están cambiando... los valores están cambiando... los millennials ya piensan de otra forma. El tema generacional es importante... las generaciones más jóvenes ya han nacido en una época de escasez... nosotros nacimos en una época de lujuria del gasto. La honestidad, la igualdad... son*

*componentes de estas generaciones que van a jugar a favor de la sostenibilidad... a lo mejor soy muy optimista... no sé... ”.*

*Jordi Jaumà, Diario Responsable*

*“Es una cuestión real de fondo... mucha gente se ha metido ya realmente... directores de RSC o de sostenibilidad de grandes empresas del sector energético que comparten conmigo más que con sus empresas... algunos... he percibido que muchos han entrado por fachada, cosmética y luego van haciendo... algunos te cuentan las dificultades internas que tienen de convencer... ”.*

*Sergio de Otto, Fundación Renovables*

*“Muchas veces es una cuestión de fachada, en muchos casos, vas a los hechos y al final siguen invirtiendo en lo que siguen invirtiendo... muchas veces esto de la sostenibilidad es algo que tienes que poner.... ”.*

*Pedro Linares, Univ. Comillas/ICAI*

*“Es posible que muchas empresas hayan incluido la sostenibilidad en sus posicionamientos... pero ¿de qué sirve hablar de algo si ese algo no afecta a lo que uno hace?”.*

*José Luis García, Greenpeace*

*“Las grandes empresas... se han tomado esto en serio en cuanto a los procesos internos... es verdad que todavía veo muchas empresas...pero normalmente no son Ibex-35 que tienen una visión bastante cosmética... Comunicacionalmente... cuanto menos preparada está la organización desde el punto de vistas de sus procesos y sus procedimientos... más tendencia natural a utilizar esto de una manera cosmética. Yo de todas maneras creo que esto no va de comunicación... la RSC no va de comunicación, la comunicación es una consecuencia... va de hechos...hay que contar los hechos...”*

*Gemma Giner, Gas Natural Fenosa*

*“Hay que decir el ¿cómo? ... concreciones prácticas y concretas... mientras no haya ¿cómo? los ¿qué? son palabras bonitas y vacías. Ya está bien del discurso del deber ser... que no cambia nada... hay que ir al ser... y basar el discurso en eso”.*

*Pilar Gómez-Acebo*

*“La mayoría a adoptado un enfoque... podemos llamar... instrumental... pero debería ser más un posicionamiento de esto es lo que hay que hacer... y desde esta perspectiva me va a ayudar a ser una empresa del siglo XXI... me hace más competitivo. No se trabaja un posicionamiento de “esto es lo que hay que hacer” y cambio mi agenda. Hay algunas...Unilever, Ikea, Heineken, BBVA... donde sí parece que esto toca a la forma de actuar de las empresas y otras, que es la mayoría...que no...”*

*Germán Granda, Forética*

*“Está claro que se han ido introducido estos temas en los posicionamientos... todos lo han puesto...y esas cosas pueden ayudar... pero mi opinión es que o hay realidades o al final se te ve el plumero... y son muy difíciles de comunicar... porque las empresas no es que tengan un problema de comunicación, es que son lo que son y comunican lo que son. Hay veces que si cambiaran las políticas comunicarían otra cosa... esto es automático... no se puede usar la palabra sostenibilidad si no eres realmente sostenible... porque la gente al final lo percibe...de una manera o de otra.”*

*Jaime Gregori, Cruz Roja*

Aunque el compromiso con el desarrollo sostenible se recoge en las visiones de las compañías y a partir de aquí debería impregnar todas las estrategias y actuaciones, incluidas las comunicaciones que se emiten, es extremadamente llamativo como los entrevistados vinculan las comunicaciones sobre sostenibilidad a la elaboración de las memorias y al *reporting*. Pese a que en las entrevistas realizadas se insistía en reflexionar sobre los contenidos emitidos por las empresas, más allá de las memorias de sostenibilidad o RSC, su supremacía se evidenciaba en todos los discursos.

Partiendo de que es la información más importante, es imprescindible que esté dirigida a un público especializado. Muchos se cuestionan si no es demasiado el esfuerzo que requieren para la repercusión obtenida, si realmente se leen y qué se debería plantear para que un público más amplio conociera realmente el desempeño de las compañías.

*“Hay una obsesión con las memorias... se tiran 6 meses encerrados... y luego nadie la lee... y hay una frustración... termino de reportar y empiezo a trabajar”*

*Germán Granda, Forética*

*“Me da la impresión de que la balanza entre el resultado obtenido y la inversión de las compañías en hacer la memoria... no es del todo equilibrado. Se pasan muchos meses trabajando en la memoria, a nivel de reporting son muy completas... pero otro tema es si el objetivo final se está cumpliendo, porque a nivel de información tienen todo y mucho nivel de detalle... pero a nivel de información o sensibilización al cliente o a los grupos de interés... no sé si se puede decir que me estoy enterando de lo que realmente hacen las compañías”.*

*Lucila García, Fundación Seres*

*“Las memorias no se entienden... hay un problema de audiencias... no las lee nadie... tampoco el informe anual... por eso están cambiando, porque son piezas de literatura corporativa de dudoso uso. Hay un claro problema de identificación de las audiencias y de segmentación de los mensajes”.*

*José Luis Blasco, KPMG*

*“No me convence cómo lo cuentan... la comunicación buena va dirigida en canales diferentes a distintos públicos... la comunicación buena es aquella que es única y que depende del público que sintoniza... Una memoria tiene que ser útil para el experto e inteligible para el periodista no experto... porque luego... no hablemos del gran público... dudo que se vayan a leer la memoria “.*

*Joaquín Nieto, OIT*

*“La memoria es el documento crítico... ¿Dónde hay un documento que explique mejor el desempeño?... ¿Cómo que no se lee?... Es que estamos hablando de un concepto complejo que es para especialistas y si pretendemos que la señora que va al supermercado a comprar se lea nuestra memoria... sinceramente los que estamos equivocados somos nosotros”.*

*Gemma Giner, Gas Natural Fenosa*

*“Las memorias anuales de las compañías... ¿Quién se lo tiene que leer? Los analistas... los inversores... pero no nos engañemos... hasta hoy hemos estado haciendo una comunicación muy de técnicos para técnicos... El paso que hay que dar es que sea una comunicación para popularizar el mensaje... en la medida en que cada vez tienes... mucho más accionistas, consumo responsable, accionistas cívicos... Nos hemos ganado a pulso que el debate este esté en la calle”.*

*Alberto Andreu, Telefónica*

Aunque durante un tiempo las fundaciones de las compañías han sido emisoras de mensajes de responsabilidad social corporativa, el fuerte vínculo a la acción social y, sobre todo, la falta de vinculación con el negocio, hacen que los entrevistados no vean en ellas la respuesta a la necesidad de comunicar más ampliamente.

*“Hay una percepción clara de la estrategia integral de RSC de un empresa... cuando es la fundación la que lo hace... claramente se desvincula del negocio... y la fundación la tienen para los temas de acción social... desvinculado... por lo que sea...”*

*Germán Granda, Forética*

*“Viéndolo desde fuera... el negocio está separado de la fundación... incluso en los temas culturales o de investigación... no se aprovecha todo lo que podría... no hay conexión, relación con el negocio...”*

*Goyo Panadero, Imposible Tellers*

*“Las fundaciones tienen su propia vida y se alejan del negocio... pasa en todas partes... en mi opinión personal los programas sociales de las organizaciones tienen que articularse desde la propia entidad y las fundaciones que se creen tienen que ser fundaciones finalistas... por proyectos o temáticas concretas... Si alguien me pregunta... ¿mi RSC la meto en una fundación?... yo digo no...”*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

*“En mi opinión, lo realmente relevante es cómo son tus procesos de producción, a quiénes afecta y cómo les afecta... tus modelos de relación con tus empleados, tus procesos de gobierno... cómo controlas... tu cadena de proveedores... para mí eso es lo realmente relevante... y luego hay una parte que es lo puramente social... que es donde normalmente están las fundaciones... pero es una pequeña parte de la RSC... no la más importante”*

*Gemma Giner, Gas Natural Fenosa*

La cuestión que a continuación se plantea es cómo comunicar de una forma más amplia el compromiso que una empresa tiene con el desarrollo sostenible, cómo contar que realmente actúa de forma responsable y no sólo se preocupa del beneficio económico. Sin duda para todos es un reto difícil que debe alejarse de planteamientos publicitarios convencionales, sobre todo tras los abusos anteriores centrados en mostrar una imagen amable de las empresas. Se indican algunos puntos de partida: establecer claramente el objetivo que se persigue con las comunicaciones; basarse en hechos reales, coherentes, concretos y relevantes; no limitarse solo a contenidos de acción social y buscar el acercamiento a las personas.

*“¿Cómo lo comunico?... ¿con una campaña de publicidad?... realmente la pregunta es ¿por qué hago lo que hago...? ¿Para dotar de más legitimidad al producto?, ¿para arropar el producto?... ¿para que sea un poco más querido?... esto lo que plantea es palancas de creación de valor... La gente hace cosas pero no piensa para que... esto sí que me parece la manera de meterlo en un elemento de creación de valor.... Tú vas a seguir teniendo que contar al mercado cosas con la memorias, para analistas... pero al público en general te vas a tener que dirigir de otra manera... insiste no tanto por lo que les cuentas, sino planteándote... ¿para qué se lo cuentas?”.*

*Alberto Andreu, Telefónica*

*“Fuera del ámbito de las memorias... no llega nada... hay que dar otro ámbito a la comunicación porque lo que se hace es justificar expediente... tampoco serviría hacer campañas, como algunos han intentado para que luego realmente no haya nada debajo. Comunicar es muy importante pero solo tiene sentido si comunicas lo que estás haciendo... y a veces se hace comunicación para que crean que estás en algo que no estás”.*

*José Luis García, Greenpeace*

*“En los últimos años hemos asistido a dos tipos de perfiles en materia de comunicación de RSC. Un perfil donde la comunicación iba por delante de lo que se hacía en RSC o sostenibilidad... tenía más importancia la presentación de un plan director que las propias acciones que se iban realizando... y un perfil más conservador o realista... que llevaba a cabo el proyecto o a acción y una vez hecho lo contaba externamente... Pero hay una cuestión pendiente....la gente no es consciente de la importancia que tiene la comunicación. Si no comunicas lo que haces no estás promoviendo un cambio social gracias a esa acción... el resto de tus grupos de interés quedan al margen de esas acciones... no se produce ese efecto*

*mimético y la promoción de los valores y el fomento de la excelencia. La cosas cuando son positivas son dignas de ser contadas, si son diferentes aportan valor, crecimiento como marca y organización... y hay que contarlas.”*

*Fernando Riaño, Ilunión*

*“Los hechos clarísimamente sí los comunicaría... pero es un tema más de hechos... no un tema de promesas...hay que hacerlo... y después comunicar...esto no es marketing... y existe un alto riesgo de unir demasiado las dos cosas... y si no, no hay más que cosmética...”*

*Gemma Giner, Gas Natural Fenosa*

*“Hay que aplicar métodos de coherencia, indicadores de coherencia....entre el mensaje externo y realidad interna. Cuando se pregunta a la gente de dentro ¿coincide con mi mensaje externo? Las personas son lo primero”.*

*Pilar Gómez- Acebo*

*“Hay una percepción... a ver qué le puedo vender a un medio... y a los medios solo les interesan las historias... pero una historia de que has montado un sistema de gestión anticorrupción es aburridísimo e incolocable. Al final acabas trasladando una imagen basada en lo social porque es lo único donde puedes contar historias... .... Y luego está que las empresas te hayan contado esa historia y que internamente hagan esas cosas y puedan demostrarlo... y luego que a la sociedad no le interesa que tengas un sistema de gestión, con objetivos, que reportes indicadores... o que tengas tantas inversiones socialmente responsables “.*

*Germán Granda, Forética*

*“Un 80% de las notas que me llegan suelen ser de acción social... lo restante es de empresas de Ibex-35 más avanzadas en RSC... pero hay dos o tres... se está comunicando cosas de sensibilización, más que hechos concretos. Nunca se comunican los impactos reales”.*

*Jordi Jaumà, Diario Responsable*

*“Necesitas unas señales reales de que estás preocupado por las personas.... Y ahí es donde entra todo el storytelling de la RSC... me gustaría que fuera de otra manera,*

*pero es que es así. Si digo que hago banca responsable no parte porque quiera cambiar el mundo, sino porque necesito estar más cerca de la gente... porque el principal problema que tengo es de confianza”.*

*José Luis Blasco, KPMG*

*“Lo que nos interesa son las personas... así que si detrás de un programa que tiene muchas cifras... te cuentan una historia sobre la transformación de la vida de la gente... qué impactos... la mejora en su calidad de vida... Son cosas que te llegan porque es lo que te interesa. Es algo muy intangible... un contenido correcto con una consistencia detrás... nosotros siempre decimos que la comunicación tiene que existir cuando hay una consistencia...”.*

*Lucila García, Fundación Seres*

*“Es necesario crear un relato... un discurso que sea coherente... y no se está construyendo. La memoria no es ese discurso que se necesita...es un informe estereotipado, muy parecido de unas a otras... y si no hay un discurso es imposible comunicar. Aquellas que realmente tienen la sostenibilidad integrada, para hacerlo han tenido previamente que elaborar ese discurso y esa es la clave.”*

*Cristina Monge, Ecodes*

*“Hay que poner el foco en lo relevante... se ha complicado mucho y hay muchas cosas que son irrelevantes en los informes de sostenibilidad... Eso va a cambiar... se ha contado poco de lo que significa... No hay que contar lo que se hace en las compañías, sino lo que significa lo que hacen las compañías... ¿Qué significa que una compañía gestione un aeropuerto como el de Londres? ¿Eso no es un servicio a la sociedad? Hay mucho que avanzar en contar el impacto indirecto... en pequeño, adaptado a su usuario, no situada en un pedestal mirando por encima... diciendo lo grande que somos... Hay que contar historias... es una forma de contarlo... hay muchas historias ligadas a la sostenibilidad que no se cuentan. Es un campo todavía a explorar... Incluso llegar al Big Data... ¿por qué nadie cuantifica lo que aporta a la sociedad y lo que resta? Con la cantidad de información que las compañías están emitiendo... se convertiría en información para la sociedad... ¿Qué hace esta empresa para que el mundo sea más sostenible?”.*

*Alberto Castilla, EY*

Como vemos, son muy numerosas las menciones que los entrevistados hacen a la herramienta del *storytelling* asociada a la comunicación de estos temas. Muchos creen que la aproximación al compromiso con la sostenibilidad es más fácil si se hace desde historias

reales, que doten de significado a las actuaciones de la compañía y tengan a las personas como protagonistas y destinatarios.

En esta línea, también se plantea la posibilidad de construir experiencias propias, amplificando el impacto de las historias y el número de actores que hacen suyo el compromiso, o conseguir que sean otros los que trasladen la narrativa a partir de hechos realmente reales y relevantes.

*“No lo puedes contar solo con datos. La técnica de narración es muy diferente.... historias que demuestren que lo que estás haciendo es verdad... personalizando con historias de verdad y personajes reales... para que te lleve a querer saber qué datos soportan esto que me estás contando. El problema es que para hacer un storytelling tienes que tener una estrategia... tener serialidad... planteamiento, nudo, desenlace, protagonistas, antagonistas... lo que te va enganchando a la historia... el único requisito en el campo de la RSC es que la historia tiene que ser de verdad”.*

*Goyo Panadero, Imposible Tellers*

*“Aunque es más difícil y si lo quieres llevar a gran escala es complicado... si puedes enganchar a la comunicación una experiencia... tienes un efecto multiplicador brutal. Pongo un ejemplo... Territorios Solidarios... conseguir que los empleados se sientan orgullosos de donde trabajan porque su banco apoya proyectos sociales... los empleados pueden proponer proyectos con ONG cercanas y los propios empleados votan los proyectos... y los que ganan son los que se llevan a cabo... al final conseguimos el voto del 60-65% de los empleados en España y miles y miles de propuestas... Los empleados ahora por fin se han enterado de que el banco tiene programas sociales”.*

*Antoni Ballabriga, BBVA*

*“Yo veo mucha propaganda y muy poca comunicación. Se pueden contar las cosas si de verdad se están haciendo... a través de otros...tiene muchas más fuerza... pero eso no lo puedes hacer tú solo con una política de comunicación...o lo haces con una política en el proceso... o como responsable de comunicación no puedes inventarte un proceso que no ha existido”.*

*Joaquín Nieto, OIT*

En cualquier caso, partiendo de que primero hay que hacer cosas para poder comunicar realidades, es importante buscar mecanismos para trasladar de forma adecuada las políticas, los procesos y los resultados que se van alcanzando, ya sea de forma global o segmentada.

*“La política de RSC tampoco se comunica. ¿Qué es lo que preocupa?... te metes en la página web y te hablan de todo y de nada... del cambio climático... pero a mí lo que realmente me importa es como gestionas tu negocio. Para mí no es una comunicación que realmente sea material... En el sector energético... que preocupa ahora... la pobreza energética, los precios de la energía, las tarifas... el impacto ambiental la generación... son las cuestiones que preocupan... a nivel de sensibilización...no me hace falta que ellos lo hagan. Ya para sensibilizar esta Greenpeace... un montón de organizaciones... no desviemos el tema... porque lo que pasa es que todavía no están en estado de contar... de hablar de la gestión propia del negocio... todavía no está integrado“.*

*Orencio Vázquez, Observatorio de la RSC*

*“Esa comunicación empieza primero comunicando e informando a los stakeholders de verdad. Que sean representativos... no a los que te interesa a ti hablar... esto es lo que he hecho este año, esto es lo que he avanzado, esto es lo que me queda por avanzar...aquí están los resultados... a la comunidad... a los trabajadores... a los sindicatos... a las ONG ambientales o sociales de donde estás operando y decirles...esta es mi memoria de este año... la sociedad no es un ente abstracto...“.*

*Joaquín Nieto, OIT*

De la misma forma que la sociedad demanda más transparencia comunicacional a las empresas, también asistimos en los últimos años a la reivindicación del diálogo con los públicos como forma de generar valor compartido. Las conexiones humanas son más importantes que nunca y si la tendencia es ir a una sociedad más participativa la comunicación y las posibilidades tecnológicas, hoy a ella asociadas, deberían ampliar las posibilidades de diálogo en el marco de los compromisos sostenibles de las organizaciones.

Preguntados al respecto, nos encontramos que los expertos entrevistados tienen una visión bastante crítica de los niveles de diálogo actuales entre las compañías y sus públicos, sobre todo en el ámbito de la sociedad civil e incluso las consultoras y asociaciones.

Fundamentalmente creen que no existen espacios para ello y las empresas continúan emitiendo mensajes de forma unilateral. No se trata de que no sean conscientes de esta necesidad, sino de las dificultades asociadas a la gestión de ese diálogo, que requiere una dotación importante de recursos expertos y de una política de gestión del *feedback* recibido. Las posibilidades tecnológicas son muchas, pero también parecen serlo los miedos que surgen respecto a una apertura a la conversación que no admite términos intermedios ni planteamientos opacos por parte de las compañías.

*“Si el objetivo de la comunicación es ganarte la confianza de la gente... cada vez las empresas serán menos emisoras de contenidos y más canal. Deberán crear espacios de participación. El sistema está montado para la emisión de mensajes... pero para generar más credibilidad y confianza... no hay punto medio, o te abres del todo o no funciona. La empresa debería de gestionar de fuera a dentro, ser valiente... asumir más riesgos”.*

*Alberto Castilla, EY*

*“Las compañías no quieren responder a las preguntas que les hacen, sino que cuentan lo que ellos quieren contar... estamos vendiendo siempre y homologamos esta comunicación a un lenguaje de una etiqueta de un producto, no a un diálogo donde escucho...respondo... además, ¿qué hacen con esa información?, ¿para qué vas a dialogar?... Hay una parte mucho más importante, decidir cómo luego va a fluir esa información y a dónde tiene que llegar... porque si no ese diálogo... La no bi-direccionalidad es porque no hay utilidad para arriba”.*

*José Luis Blasco, KPMG*

*“Todavía no he conseguido encontrar una empresa que me demuestre cómo dialoga con sus públicos de interés... Las posibilidades tecnológicas abren muchas puertas a las empresas... pero no creo que haya mucho interés... Creo que no hay diálogo... no hay esas conexiones... En la web solo te encuentras las memorias... y, con suerte, un correo electrónico del departamento responsable... Hay que dialogar con los grupos de interés a través de internet... en los medios sociales...pero no consiguen poner contenidos interesantes... necesitas un equipo para poder interactuar... y las empresas van a tener que hacerlo...”.*

*Jordi Jaumà, Diario Responsable*

*“En redes sociales sí que tengo clarísimo que, por ejemplo en el ámbito energético, las grandes empresas se han asustado... y han dado un paso atrás y tienen una presencia muy muy escasa... ¿por qué? Ahí no mandan... les asusta... hay ejemplos*

*clarísimos, el Foro Nuclear se ha retirado... no tuvo más remedio y lo hacía muy bien... Para el diálogo tienes que reconocer... ser un poco flexible... si haces tweeds muy institucionales muy de publicidad pero no te metes a debatir... Es curioso que en el ámbito energético... hay mucha indignación con las corporaciones... con temas como el autoconsumo o la regulación... y sin embargo no hay lugar para el debate”.*

*Sergio de Otto, Fundación Renovables*

*“Hay un tema de expectativas que en ambos lados la gente tiene miedo a generar... Cuando abres canales... una vez que tú has aceptado esa opinión... ¿cuáles son tus compromisos y qué vas a hacer para cumplirlos...?”.*

*Lucila García, Fundación Seres*

*“Una cosa es que tengas las ganas y busques la transparencia... pero eso tiene problemas... de recursos... Internet te posibilita muchas cosas, incluso en circuitos cerrados... tener distintos niveles de profundidad... el problema de tener muchos canales es que hay que mantenerlos y gestionarlos... y tienes que pensar si estás para crear proyectos y cambiar la compañía o estás contando y haciendo menos...”.*

*Goyo Panadero, Imposible Tellers*

*“Hay empresas que se toman en serio establecer una conversación bilateral... otras pretenden tener un diálogo que no lo es... es un monólogo... y otras... que es bastante abundante... que directamente pasan del diálogo. No ya porque no tomen la iniciativa, sino porque ni siquiera responden a los intentos de diálogo por la otra parte. Por ejemplo, en las redes sociales, cuando hay cualquier atisbo de crítica o confrontación... la práctica habitual es evitarlo, no entrar... La táctica es no responder... pillas a alguno despistado y entra enseguida... en cuanto la cosa va un poquito más allá, pero no... cuando se está haciendo algo que está mal, que sabes que te han pillado... a ver qué te dicen... ¿qué haces, maquillarlo?”.*

*José Luis García, Greenpeace*

*“No hay diálogo suficiente... Y yo creo que Internet ha abierto algo... pero el diálogo no es observar lo que pasa... sino debatir... y es muy curioso que las empresas contraten empresas para escuchar lo que se dice en internet y luego plantear estrategias para controlar tendencias... eso no es un diálogo”.*

*Lucila Rodríguez, Intermón-Oxfarm*

*“Cada vez hay más empresas convencidas de que tienen que tener una relación bidireccional con los públicos de interés... que tienen que escuchar más... El diálogo no puede ser algo puntual, tiene que ser permanente... y todavía tenemos que aprender a utilizar las posibilidades tecnológicas que tenemos. Es un proceso de aprendizaje social... protagonizado por personas... que todavía no sabemos bien cómo gestionar.”.*

*Cristina Monge, Ecodes*

*“Las redes sociales las tienen que mantener personas...y además para estos temas es necesaria una preparación específica, no vale la teoría, tienes que ser especialista... Sigue siendo un mensaje unidireccional... con un buzón de quejas... hay un horror a las respuestas de la gente... Las empresas tienen miedo... y hay que perderlo... si eres transparente... no hay preguntas incómodas... El que pregunta está en todo su derecho si le has dado esa oportunidad”.*

*M<sup>o</sup> Eugenia Díaz, Manos Unidas*

Teniendo en cuenta que los temas de sostenibilidad y responsabilidad han de tener una gestión transversal en las compañías y que la determinación de los temas materiales ha de responder a la identificación previa de las expectativas de los grupos de interés, surgen, necesariamente vinculados al diálogo, los temas de identificación de la portavocía y la gestión de los *stakeholders*.

*“El diálogo digital no lo lleva solo el área de RSC. Su rol es promover canales... no sé si de diálogo, pero al menos de escucha... No puede estar hablando todo el día con lo miles de stakeholders... esto lo está liderando cada negocio... y sobre todo comunicación...”.*

*Jose Carlos Martínez, Iberdrola*

*“El tema de la portavocía... es muy interesante... porque mandas un correo electrónico y la compañía te contesta... te da la información que necesitas, amablemente... no le tiene miedo. Pero si alguien pone el mismo texto en un tweet no estaría autorizado. Las compañías se han dado cuenta que son públicas... antes eran privadas y opacas... los límites se están difuminando y cuando pase eso el tema de la portavocía será anecdótico”.*

*José Luis Blasco, KPMG*

*“Mi percepción es que no se realiza una gestión activa de los grupos de interés... Eso no quita que sea muy compleja...”*

*Orencio Vázquez, Observatorio RSC*

*“Cuando hablo de comunicación estoy hablando de un diálogo muy masivo, cuando estoy hablando de diálogo con los públicos de interés estoy hablando de diálogo estructurado y formalizado con los representantes de los grupos de interés. Los grupos de interés... no son homogéneos entre sí...tienen a veces planteamientos distantes y contradictorios... En ningún caso el papel de un gestor de RSC es sustituir a los portavoces de la compañía... no sustituye ni duplica los canales que tiene la organización... si tienes que hablar de una nueva política de conciliación... ¿Quién tiene que hablar?... si has implantado un mecanismo de control sobre tu cadena de proveedores... ¿Quién tiene que hablar?... obviamente todo lo que está alrededor de su ámbito tiene oportunidades de comunicación, pero se debe hacer a través de los canales adecuados.”*

*Gemma Giner, Gas Natural Fenosa*

Desde el punto de vista de las estrategias de comunicación para abrir el diálogo, surgieron en las entrevistas, aunque a nivel más individual, dos ideas adicionales que se consideran de alto interés y que abren interesantes líneas de desarrollo.

Por una parte se plantea el uso de la tecnología, y específicamente de los dispositivos móviles, como herramienta de diálogo a vincular directamente con la información de los productos y la trazabilidad de los mismos. Se trataría de aportar contenidos concretos, que aporten valor y que puedan ser generados mediante co-creación con los públicos.

*“El tema del diálogo también lo veo por la vía de los dispositivos móviles... tu tendrás que sentarte con un montón de señores para explicarle cuál es tu política fiscal, etc... y luego... cuando hagas un nuevo producto tendrás que asegurar elementos de diálogo para contar ese nuevo producto.... el que no esté aquí... y muestre la trazabilidad de esos productos lo terminará pagando... y si no te explicas plataformas como las de exchange.org se convertirán en un elemento viral y no tanto de promoción positiva, sino de exclusión... Tendrás que hacer elementos multistakeholders, pero no dejará de ser una política de centrar el diálogo sobre un tema concreto... yo creo que el diálogo por el diálogo... tiene que ser un diálogo sobre un tema concreto...”*

*Alberto Andreu, Telefónica*

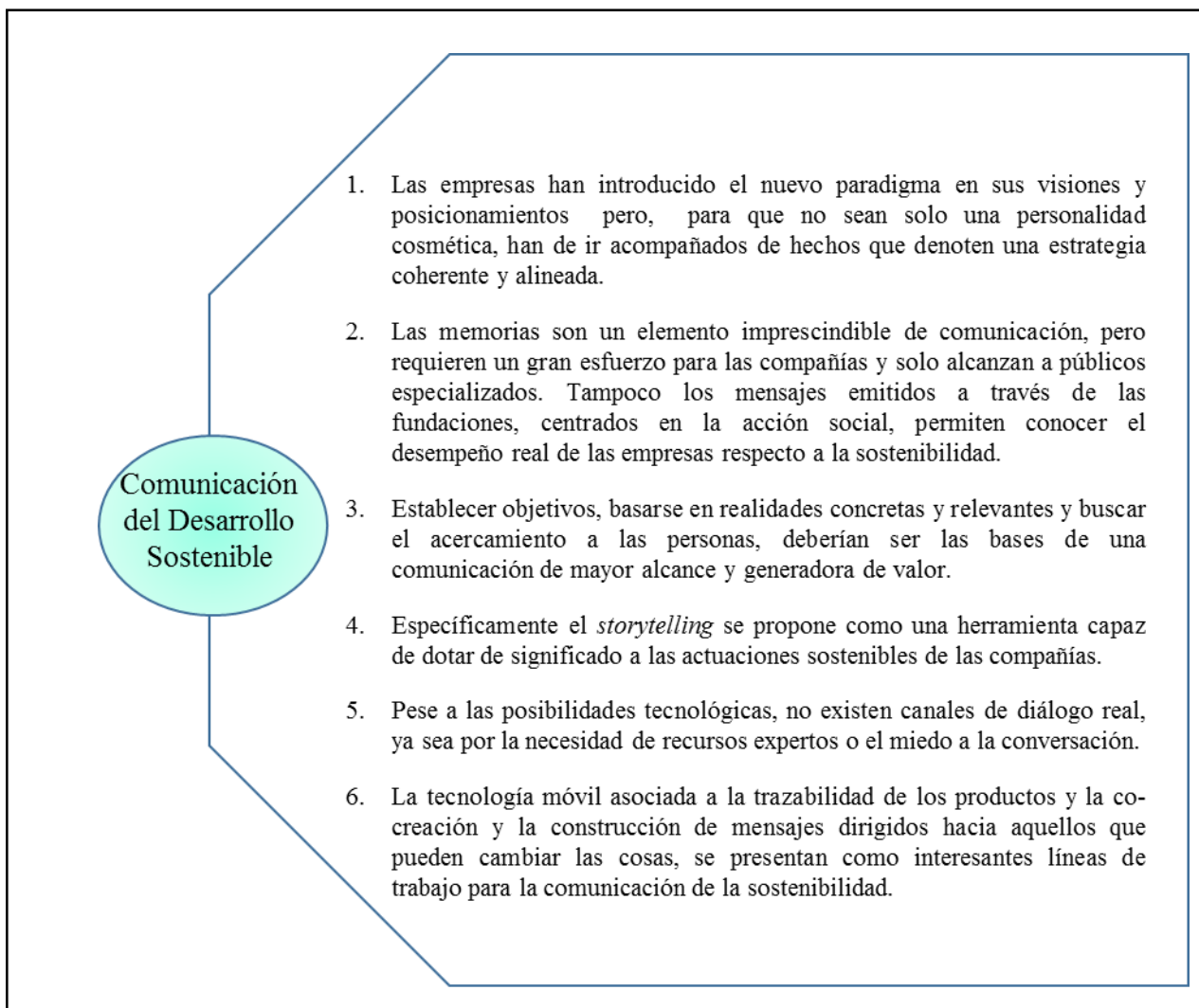
Por otra, se subraya la importancia de que los mensajes vinculados a los compromisos con el desarrollo sostenible tengan un enfoque específico para los públicos con capacidad de hacer cambiar las cosas. Esta reflexión apunta una interesante línea de trabajo para la comunicación de la sostenibilidad centrada en generar nexos, en hacer que fluyan las ideas y no sólo desde el ámbito de las ONG, sino desde el de las empresas.

*“Ahora los mensajes que diseñamos muchas ONG están ligados a captar la atención de la población, pero también de intelectuales, políticos, líderes de opinión, empresarios... todos aquellos que tienen influencia, capacidad de cambiar las cosas. Se trata de que las campañas no lleguen sólo a los periodistas... porque eso es la mitad de lo que puedes conseguir. Cada vez que diseñamos una campaña de comunicación... siempre pensamos que tiene que ir a los medios y por otra parte hacia aquellos que puedan cambiar las cosas. Siempre pensamos que tiene que tener estas dos vertientes”.*

*Pilar Ramírez, Médicos del Mundo.*

TABLA 26.LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE.

LA MIRADA DE LOS ENTREVISTADOS. CONCLUSIONES V



Fuente: elaboración propia

The background of the page is a faded, historical-style map of the Americas. The map shows the outlines of North and South America with various geographical labels in French, such as 'AMER. CENTRALE', 'COLOMB', 'EQUATEUR', 'Lima', and 'Callao'. The map is rendered in a light, muted green color, providing a subtle texture behind the text.

## CAPÍTULO 4

# DIEZ APROXIMACIONES DEL IBEX-35 A LA SOSTENIBILIDAD



### **4.1. DETERMINACIÓN DE LA RELEVANCIA DE LOS CONTENIDOS A IDENTIFICAR**

Como se ha recogido en el apartado metodológico introductorio, para abordar el análisis de los contenidos vinculados a la sostenibilidad de las empresas seleccionadas se ha tomado como objeto la información publicada en sus entornos digitales corporativos, abiertos al libre acceso, pero tomando como eje los resultados obtenidos en el cuestionario realizado entre el grupo de expertos entrevistados.

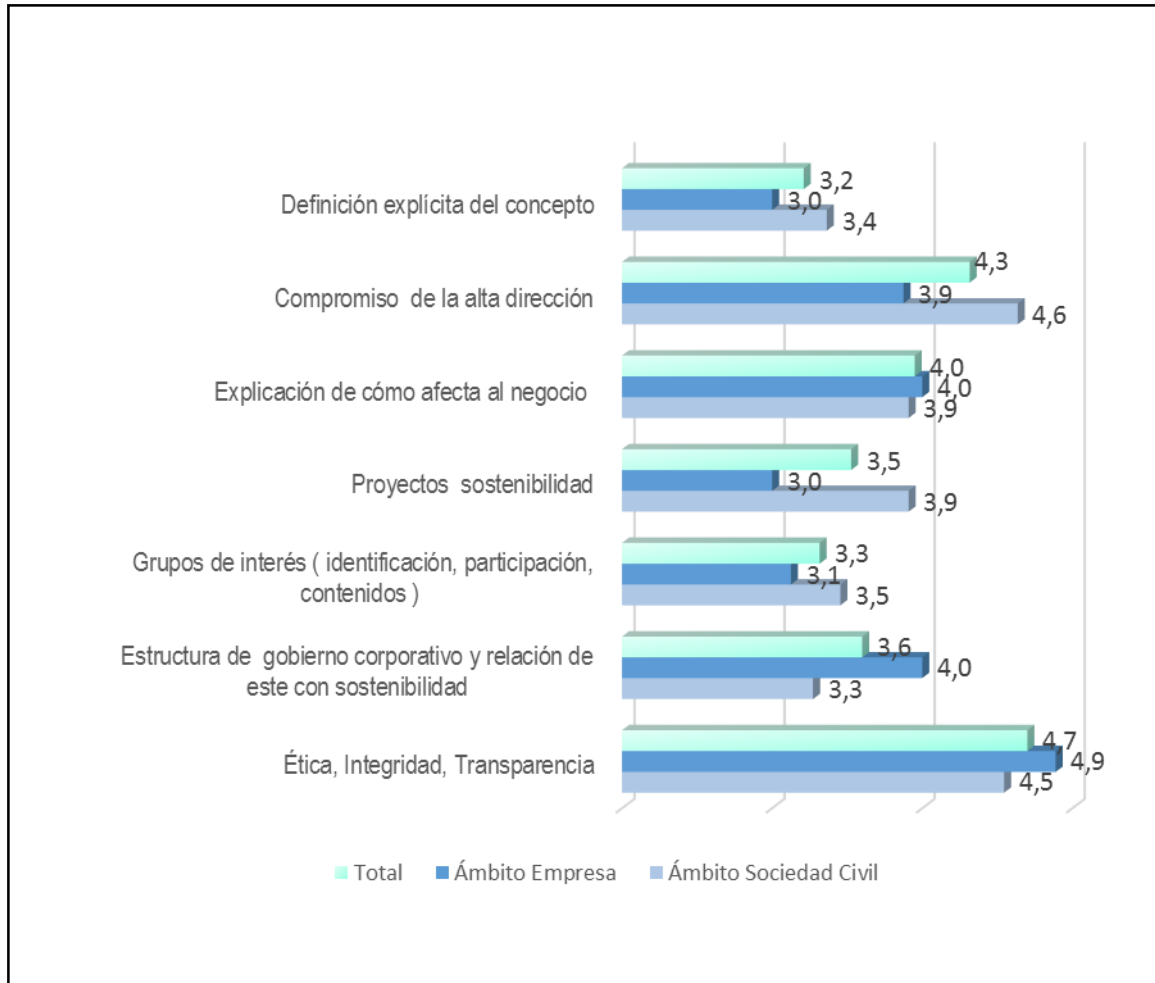
Este cuestionario recoge las principales variables consideradas por Global Reporting Initiative, en su última versión, la Guía G4, e incluye los aspectos de materialidad económicos, medioambientales y sociales con los que las compañías elaboran las memorias de sostenibilidad.

Teniendo en cuenta, y como se ha corroborado en el capítulo anterior, que existe un importante desequilibrio entre la información contenida en las memorias y la transmitida a los *stakeholders* no especializados, el objetivo del cuestionario planteado a los expertos se centró en la identificación de contenidos relevantes a comunicar a estos públicos en entornos de acceso similar, como las webs corporativas de las marcas.

Antes de abordar el análisis de estos contenidos, se presentan a continuación los resultados del cuestionario realizado, ofreciendo en primer lugar para cada variable los obtenidos para la totalidad de los entrevistados seguidos de los resultados desagregados para los expertos del ámbito empresarial (empresas, asociaciones y consultoras) y los de la sociedad civil. En todos los aspectos se observa una gran coherencia con las opiniones recogidas en el capítulo anterior, con una opinión más crítica y de mayor demanda por los expertos procedentes de la sociedad civil.

FIGURA 37. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. I

RELEVANCIA DE CONTENIDO GENÉRICOS



Fuente: elaboración propia sobre cuestionarios. Base GRI G4.

FIGURA 38. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. II  
RELEVANCIA DE CONTENIDOS ECONÓMICOS Y MEDIOAMBIENTALES



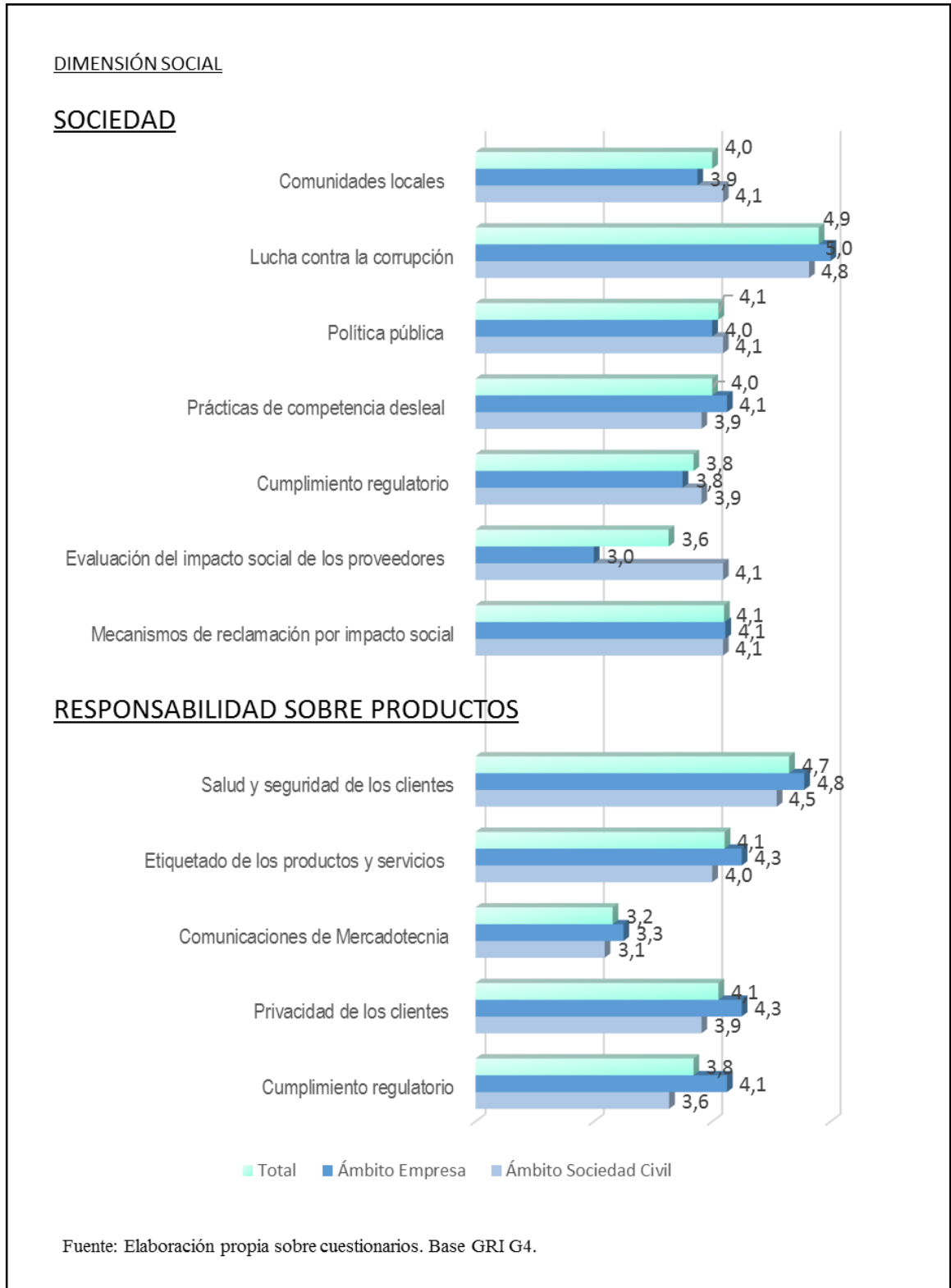
Fuente: Elaboración propia sobre cuestionarios. Base GRI G4

FIGURA 39. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. III  
RELEVANCIA DE CONTENIDOS SOCIALES



Fuente: Elaboración propia sobre cuestionarios. Base GRI G4.

FIGURA 40. LA COMUNICACIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE. IV  
RELEVANCIA DE LOS CONTENIDOS SOCIALES



Partiendo de la idea de que la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, aun con diversos niveles de avance, han entrado ya en las compañías y de que se demanda mayor información a todos los niveles, hay algunos aspectos que destacan en los resultados anteriores.

A nivel de los contenidos generales se observa en la Figura 37 una alta puntuación para la información referida al compromiso de la alta dirección, aun mayor entre los entrevistados del ámbito de la sociedad civil, pero sobre todo se otorga la máxima relevancia a los aspectos vinculados a ética, integridad y transparencia. Esta puntuación se vuelve a alcanzar en la Figura 40 al preguntar por los contenidos vinculados a la lucha contra la corrupción, lo que demuestra la gran sensibilidad que existe sobre estas cuestiones en todos los ámbitos, sin duda derivada del contexto de desconfianza de los últimos años. Como se verá en el análisis posterior, en respuesta a esta situación las empresas están dando relevancia a los códigos éticos y anticorrupción. También en los resultados del cuestionario se destaca por parte de las empresas la información referida a las estructuras de gobierno corporativo en relación a la sostenibilidad, aspecto que igualmente tiene su reflejo a la hora de mostrar contenidos.

Respecto a la dimensión económica, el desempeño y las consecuencias económicas indirectas son los aspectos más destacables en la Figura 38, si bien el segundo de ellos, aun siendo relevante para las empresas, se presenta difícil de evidenciar a nivel de información.

Las variables ambientales, según se refleja en esa misma tabla, son sin duda las que más diferencia ofrecen respecto a la puntuación otorgada por los entrevistados de la sociedad civil y los del ámbito empresarial. Los primeros demandan mayor información por parte de las empresas y las puntuaciones son muy altas, sobre todo para los aspectos de energía, agua, emisiones y efluentes y residuos. El cumplimiento regulatorio y la relevancia otorgada por sectores de actividad no parecen servirles de argumentación para que no se incluyan contenidos específicos, como ya se mostraba en las opiniones expresadas.

Dentro de la dimensión social los aspectos vinculados a prácticas laborales y trabajo digno y a derechos humanos, en la Figura 39, obtienen también las puntuaciones más elevadas de forma global, destacando la preocupación del ámbito empresarial por los temas de creación de empleo, salud y seguridad y las demandas de la sociedad civil respecto a trabajo infantil, trabajo forzoso, medidas de seguridad y derechos de la población indígena. Estos aspectos

están muy presentes en la agenda actual de la sostenibilidad y, como se observa en el análisis posterior, las empresas sí están incluyendo contenidos específicos al respecto.

En la última tabla, Figura 40, a excepción de la ya comentada lucha contra la corrupción y los aspectos de salud y seguridad de los clientes, aunque la mayor parte de las puntuaciones son altas, son menores que las anteriores y similares para los dos ámbitos de entrevistados. En parte, el cumplimiento regulatorio respecto a sociedad y a productos justifica que la demanda de información sea menor y también que la información referida a productos se vincule más directamente a los ámbitos de negocio y marketing que a los de sostenibilidad y responsabilidad corporativa. Este último aspecto, que no exista una alta demanda de información sobre la responsabilidad asociada a productos, tiene su reflejo en los contenidos que se analizan a continuación y se ha de considerar a la hora de establecer nuevas vías de generación de valor en torno a la sostenibilidad.

A partir de los resultados obtenidos se planteó un modelo de análisis de los contenidos vinculados a la sostenibilidad en las empresas seleccionadas, a partir de la información presentada en sus entornos digitales corporativos principales, con dos fases diferenciadas.

Fase 1<sup>a</sup>:

- Identificación de visión, misión y valores que determinan su posicionamiento empresarial.
- Ilustración de estructura de contenidos y temáticas principales.

Fase 2<sup>a</sup>

- Identificación de contenidos en base al cuestionario previamente realizado, puntuación y ponderación.

Con el objeto de facilitar el trabajo y el tratamiento de datos, en la segunda fase se ha utilizado hojas de cálculo que recogen las dimensiones y variables analizadas y entre una y dos evidencias en páginas web corporativas de la existencia de dicho contenido. Además se han puntuado dichos contenidos en base a los siguientes criterios:

TABLA 27. CRITERIOS PARA LA 2ª FASE DE ANÁLISIS. PUNTUACIÓN DE CONTENIDOS

Puntos	Criterio
0	No se menciona
0,5	Calidad de la información escasa para aproximarse a la variable de análisis
1	Calidad de la información adecuada para aproximarse a la variable de análisis

Por la tipología de los *sites*, la recogida de la información no pretende ser exhaustiva y se parte de la base de que las empresas ofrecen menor detalle de contenidos que en informe de la memoria y en la mayoría de los casos no se facilitan cifras o cuantificaciones. De este modo, la máxima puntuación no implica que se cumplan todos los requisitos de GRI sino que existe una aproximación a dicho contenido en los entornos que se muestran vinculados a la sostenibilidad o la responsabilidad social corporativa.

Para la ponderación de los resultados, se han utilizado los resultados obtenidos para el total de los entrevistados, sin discriminar por ámbitos, a fin de mantener mayor representatividad, aun cuando ya se ha evidenciado una mayor demanda de información por parte de la sociedad civil.

Una vez ponderadas por la relevancia asignada en los cuestionarios realizados en las entrevistas, las puntuaciones por dimensión y la puntuación total por empresa se obtienen mediante la acumulación de resultados, siendo la máxima puntuación posible de 212 puntos para el total de las 53 variables de análisis<sup>223</sup>. No obstante en el análisis comparativo entre compañías se presenta el detalle de resultados para todas las variables.

Aunque son diez las compañías analizadas, se muestran en primer lugar y consecutivamente las tres compañías energéticas y las tres entidades bancarias, a fin de identificar posibles similitudes sectoriales.

---

<sup>223</sup> La diversidad de puntuaciones otorgada, dentro de la misma dimensión de sostenibilidad, a las diferentes variables, desvirtuaría sensiblemente la interpretación de las medias aritméticas para totalizar dichas dimensiones, por lo que se ha optado por la acumulación de resultados.

## 4.2. GAS NATURAL FENOSA, IBERDROLA, REPSOL

### Gas Natural Fenosa

El acceso a la información digital en abierto de Gas Natural Fenosa puede hacerse desde diversos entornos web, pero para el objeto de estudio ha sido identificado fundamentalmente las siguientes páginas:

<http://www.gasnaturalfenosa.com/es/1285338501612/inicio.html>

<http://www.gasnaturalfenosa.es/es/1285341940734/conocenos.html>

<http://www.fundaciongasnaturalfenosa.org>

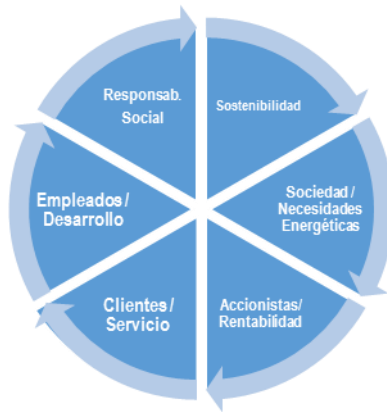
En el primer caso se trata de la información corporativa donde, a primer nivel, existe una sección denominada “*Reputación y Responsabilidad Corporativa*” y en el segundo la página de acceso a los diversos tipos de cliente, donde existe un apartado “*Compromiso y Sostenibilidad*”. Aunque la denominación y el grado de profundidad difieren, la tipología de contenidos es similar y vinculada al objeto de estudio. Desde la página de inicio del *site* corporativo, se puede acceder a la descripción de “*La compañía. ¿Quiénes somos?*” que recoge la identidad corporativa que se refleja en todos los apartados del análisis.

FIGURA 41. GAS NATURAL FENOSA. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



Fuente: Gas Natural Fenosa.

FIGURA 42. GAS NATURAL FENOSA. RESUMEN EJES POSICIONAMIENTO



Fuente: elaboración propia a partir de contenidos web.

FIGURA 43. GAS NATURAL FENOSA. EJEMPLOS DE CONTENIDO



Fuente: elaboración propia a partir de contenidos web.

TABLA 28. GAS NATURAL FENOSA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS

	CUESTIONARIO	GAS NATURAL FENOSA
Tratamiento Global	26,6	21
Dimensión Económica	15,5	7,8
Dimensión Ambiental	45,6	21,9
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	19,1
Derechos Humanos	42,3	38,8
Sociedad	28,6	6,6
Responsabilidad sobre Productos	19,8	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>117,4</b>

Fuente: elaboración propia.

## Iberdrola

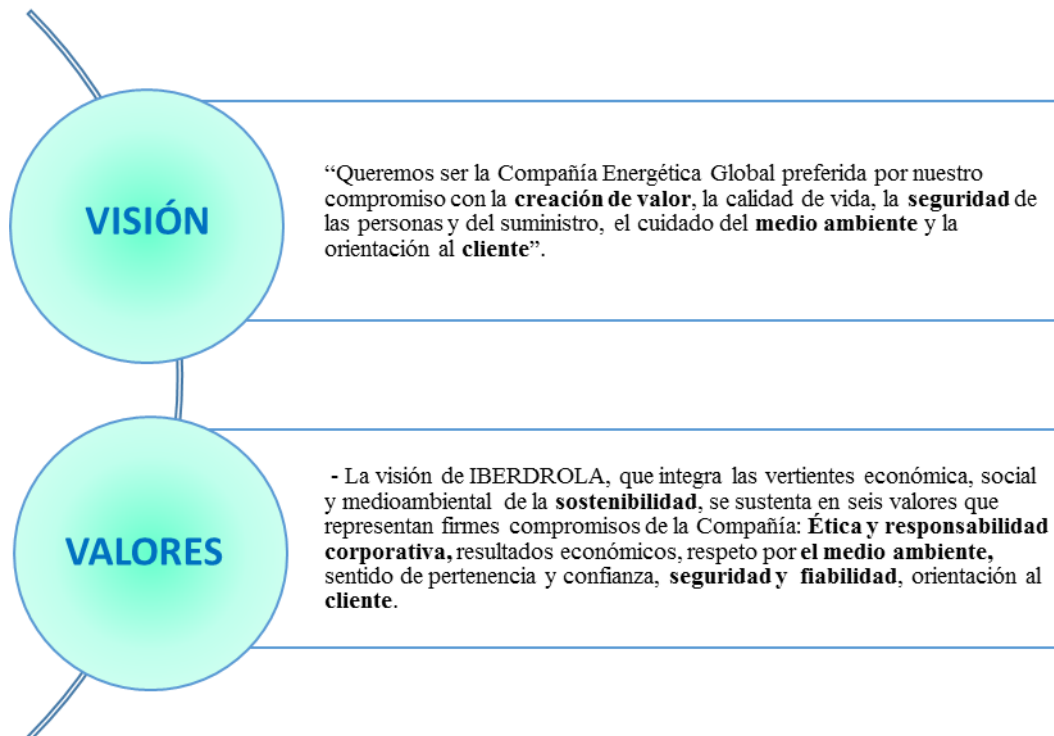
El acceso a toda la información corporativa de Iberdrola en abierto, incluida la vinculada a la sostenibilidad puede hacerse a través de su página web principal. Además, existen entornos para clientes con menor interés para el objeto de estudio, por la tipología de contenidos, y entornos para las fundaciones sobre los que se ha seleccionado el contenido de la fundación en España. De este modo se han tomado para el análisis las siguientes páginas:

<http://www.iberdrola.es/inicio>

<http://www.fundacioniberdrolaespana.org>

En el primer caso, tras la información general de la compañía donde se recoge la visión y los valores y las principales magnitudes, se incluye una sección a primer nivel denominada “*Reputación y Sostenibilidad*”, estructurada en siete apartados entre los que destaca por la profundidad de contenidos el de “*Medio Ambiente*”.

FIGURA 44. IBERDROLA. VISIÓN Y VALORES



Fuente: Iberdrola

FIGURA 45. IBERDROLA. RESUMEN EJES POSICIONAMIENTO



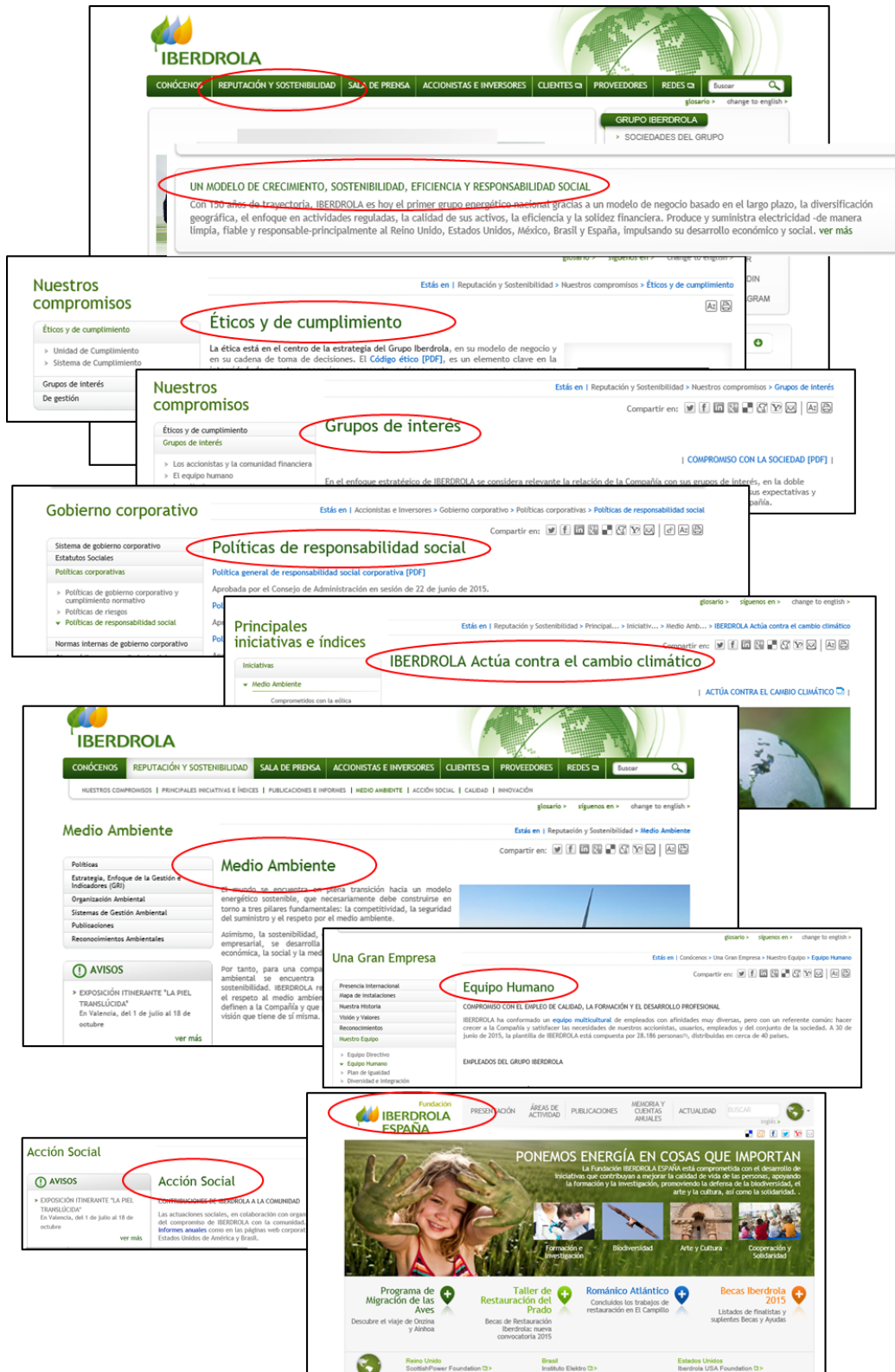
Fuente: elaboración propia a partir de contenidos web.

TABLA 29. IBERDROLA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS

	CUESTIONARIO	IBERDROLA
Tratamiento Global	26,6	24,6
Dimensión Económica	15,5	7,8
Dimensión Ambiental	45,6	43,8
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	19,1
Derechos Humanos	42,3	21,5
Sociedad	28,6	10,8
Responsabilidad sobre Productos	19,8	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>131,8</b>

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 46. IBERDROLA. EJEMPLOS DE CONTENIDO



Fuente: elaboración propia a partir de contenidos web.

## Repsol

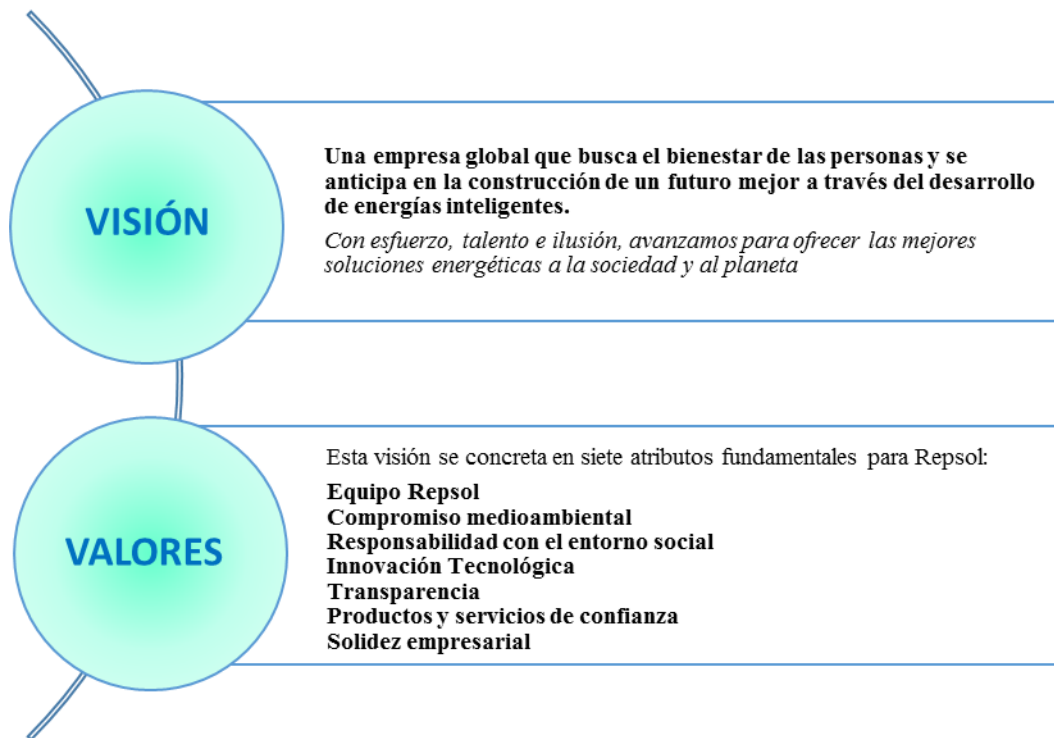
A la información corporativa de Repsol en abierto se accede desde su único portal, que aglutina toda la información corporativa y de productos y servicios, así como otros contenidos temáticos deportivos y de viajes. Sí tiene consideración independiente su portal para la Fundación Repsol, por lo que para el análisis se han considerado ambos entornos:

[http://www.repsol.com/es\\_es/](http://www.repsol.com/es_es/)

<http://www.fundacionrepsol.com/>

En el primer caso, tras la información general en “Conocer *Repsol*”, se incluye una sección a primer nivel denominada “*Responsabilidad Corporativa*” con un amplio contenido introducido por lo que la compañía entiende por este concepto, incluido un mensaje del presidente.

FIGURA 47. REPSOL. VISIÓN Y VALORES



Fuente: Repsol.

FIGURA 48. REPSOL EJES DE POSICIONAMIENTO



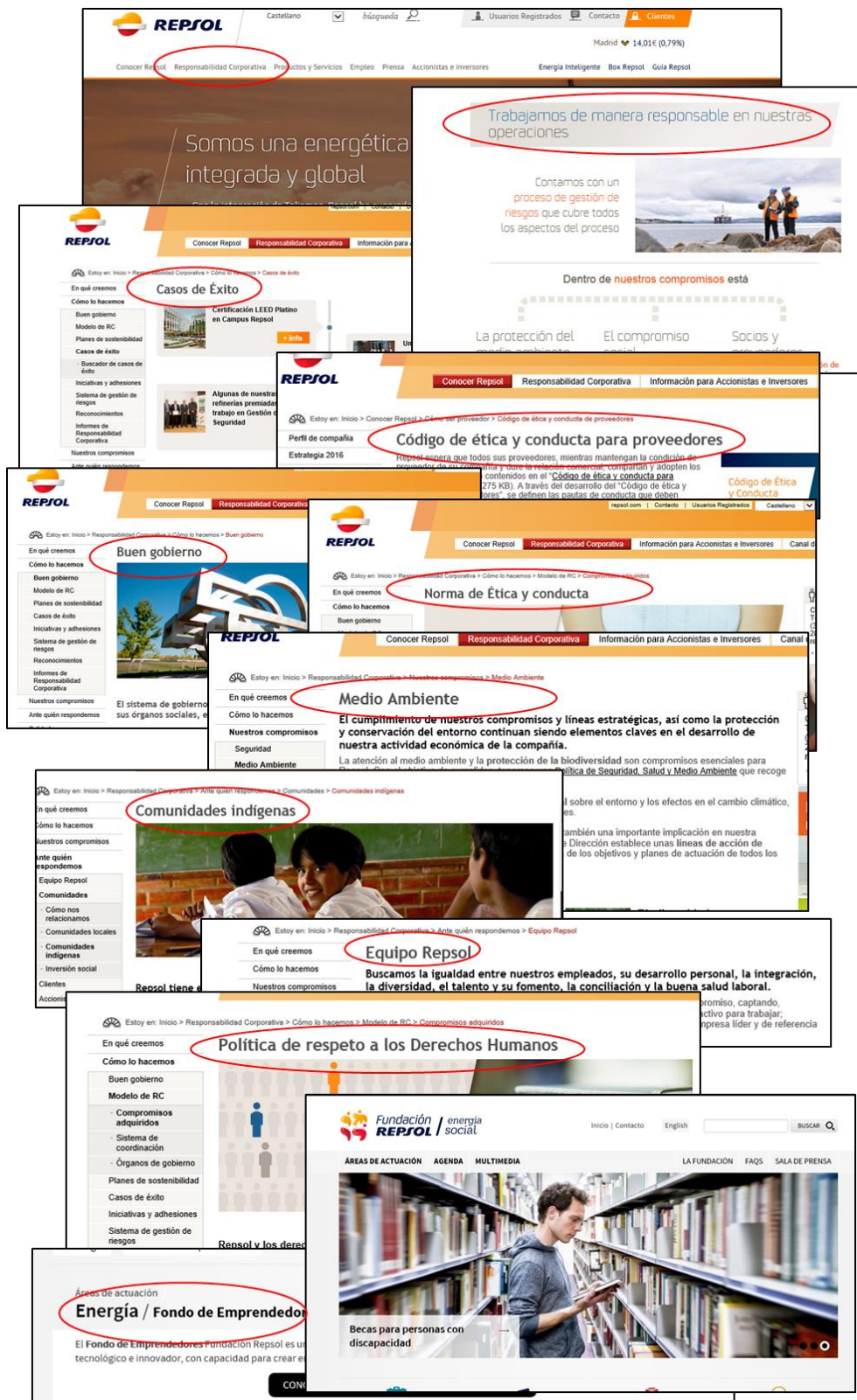
Fuente: elaboración propia a partir de contenidos web.

TABLA 30: REPSOL. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS

	CUESTIONARIO	REPSOL
Tratamiento Global	26,6	24,6
Dimensión Económica	15,5	7,9
Dimensión Ambiental	45,6	19,5
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	24,7
Derechos Humanos	42,3	38,8
Sociedad	28,6	16,6
Responsabilidad sobre Productos	19,8	7,8
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>140</b>

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 49. REPSOL. EJEMPLOS DE CONTENIDO



Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

### 4.3. BBVA, CAIXABANK, SANTANDER

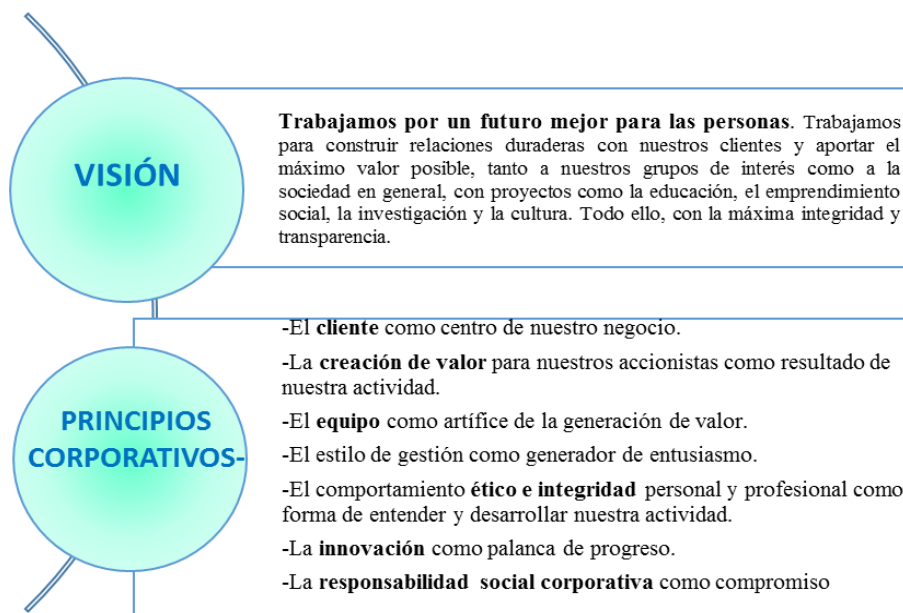
#### BBVA

El acceso a la información digital en abierto de BBVA puede hacerse desde diversos entornos web, por tipología de clientes, por países, por fundaciones, etc. Dado que el banco ha desarrollado el concepto “*Banca Responsable*”, vinculado a la Responsabilidad Social Corporativa y a la Sostenibilidad, y en torno a él ha desarrollado el foco de su comunicación, la principal página analizada ha sido:

<http://bancaresponsable.com/>

También desde la página corporativa, <http://www.bbva.com/>, y desde el entorno de clientes, (<https://www.bbva.es/particulares/subhome/negocio-responsable/>) puede accederse a parte de este contenido. Las fundaciones de la entidad están vinculadas a proyectos específicos por tipologías o países, en el caso de la Fundación BBVA (<http://www.fbbva.es>) su contribución a la responsabilidad social corporativa del grupo está vinculada a la investigación, la formación y la difusión del conocimiento científico, con iniciativas específicas al respecto. Dentro de la página [bancaresponsable.com](http://bancaresponsable.com) tiene relevancia especial la información interactiva referida al “*Informe de Banca Responsable*”, objeto principal del análisis y el “*Informe de Impacto Social*”.

FIGURA 50. BBVA. VISIÓN Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS



Fuente: BBVA.

FIGURA 51. BBVA. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO



Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

TABLA 31. BBVA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS

	CUESTIONARIO	BBVA
Tratamiento Global	26,6	26,6
Dimensión Económica	15,5	5,9
Dimensión Ambiental	45,6	17,4
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	28,7
Derechos Humanos	42,3	30,5
Sociedad	28,6	16,8
Responsabilidad sobre Productos	19,8	12
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>138</b>

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 52. BBVA. EJEMPLOS DE CONTENIDO



Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

## CaixaBank

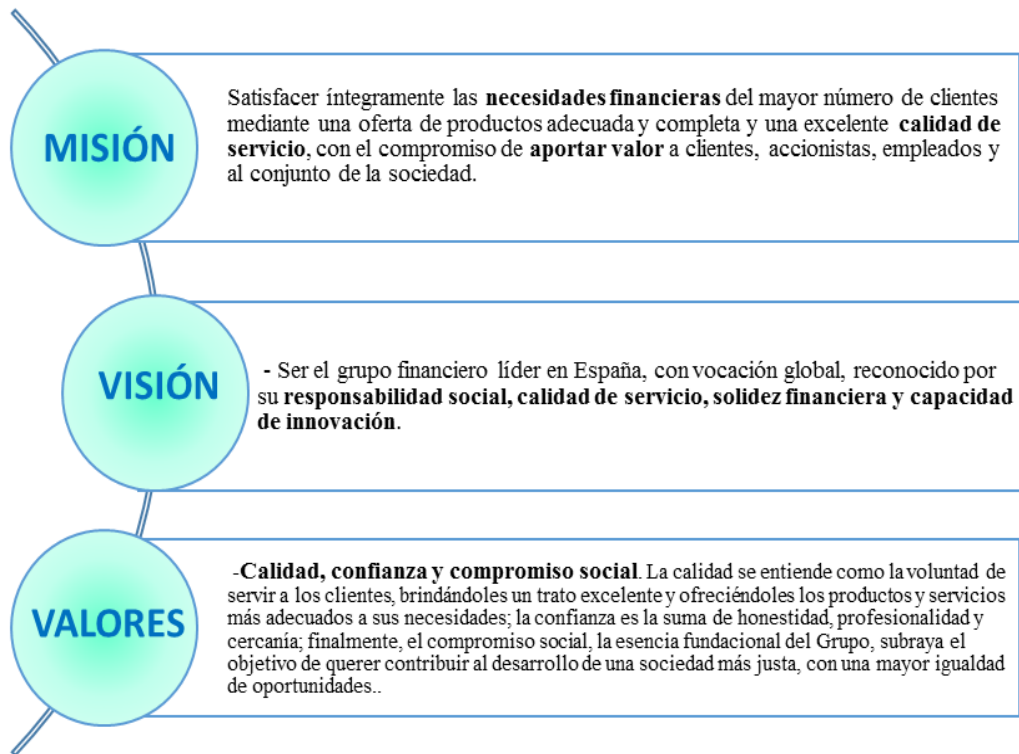
La dimensión de la “Obra Social La Caixa” evidencia el compromiso de la entidad bancaria con la responsabilidad y la sostenibilidad y aunque en ella se detallan todas las acciones específicas, el modelo y los compromisos adquiridos se encuentran expuestos en su página corporativa, por lo que las webs para el análisis han sido:

<http://www.caixabank.com/>

<http://obrasocial.lacaixa.es>

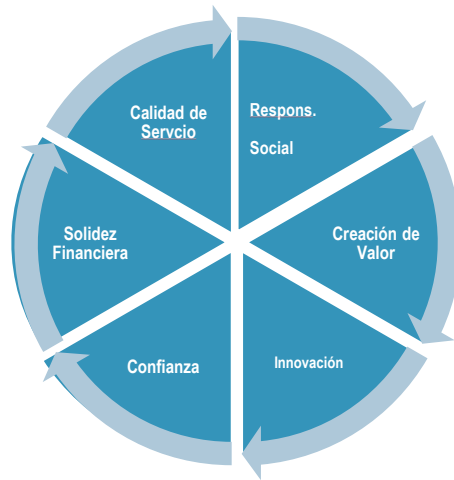
Así, en la página corporativa se encuentra a primer nivel el apartado “*Responsabilidad Corporativa*”, con los vínculos a la Obra Social, a códigos o políticas específicas y al informe integrado. La Obra Social detalla su propia visión, misión, valores y compromiso, aunque para el análisis comparativo se recogen a continuación las especificadas por CaixaBank.

FIGURA 53. CAIXABANK. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



Fuente: CaixaBank.

FIGURA 54. CAIXABANK. RESUMEN EJES POSICIONAMIENTO



Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

TABLA 32. CAIXABANK. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS.

	CUESTIONARIO	CAIXABANK
Tratamiento Global	26,6	26,6
Dimensión Económica	15,5	5,9
Dimensión Ambiental	45,6	32,9
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	26,7
Derechos Humanos	42,3	21,3
Sociedad	28,6	12,5
Responsabilidad sobre Productos	19,8	15,2
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>141,2</b>

Fuente: elaboración propia.

Nota: No se han identificado enlaces a políticas de derechos humanos, o apartados específicos. Si bien en el detalle de las acciones y en la asunción de iniciativas internacionales quedan referidos, al menos en parte.

FIGURA 55. CAIXABANK. EJEMPLOS DE CONTENIDO



Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

## Santander

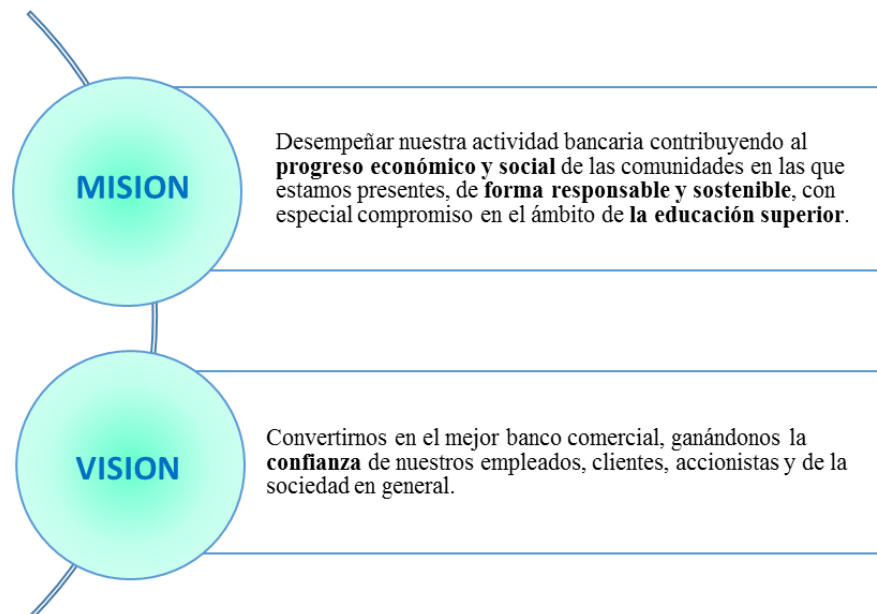
El universo de entornos digitales de este banco es amplio según corresponde a la diversidad geográfica de la entidad, la tipología de clientes, las diversas fundaciones y al amplio apoyo a universidades en los diferentes países. El análisis de los contenidos vinculados a la sostenibilidad se ha realizado desde su página corporativa, aunque también en la Fundación Banco Santander se detallan multitud de proyectos de apoyo al arte, la literatura, la música, el medio ambiente, etc. Es por ello que en estas dos webs es donde encontramos la mayor parte de los contenidos para el análisis:

<http://www.santander.com>

<https://www.fundacionbancosantander.com/>

Desde la página corporativa se accede al apartado “Sostenibilidad”, que incluye la información sobre la estrategia del banco en esta área, las políticas etc. Cabe destacar que existe menor detalle directo de proyectos específicos, así como de aspectos éticos o de transparencia o incluso de los grupos de interés, siendo necesario acudir al Informe de Sostenibilidad (que no es interactivo) y a las políticas específicas. Sin embargo, y acorde al posicionamiento del banco, se encuentra mucha información sobre educación y universidades.

FIGURA 56. SANTANDER. MISIÓN Y VISIÓN



Fuente: Santander.

FIGURA 57. SANTANDER. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO



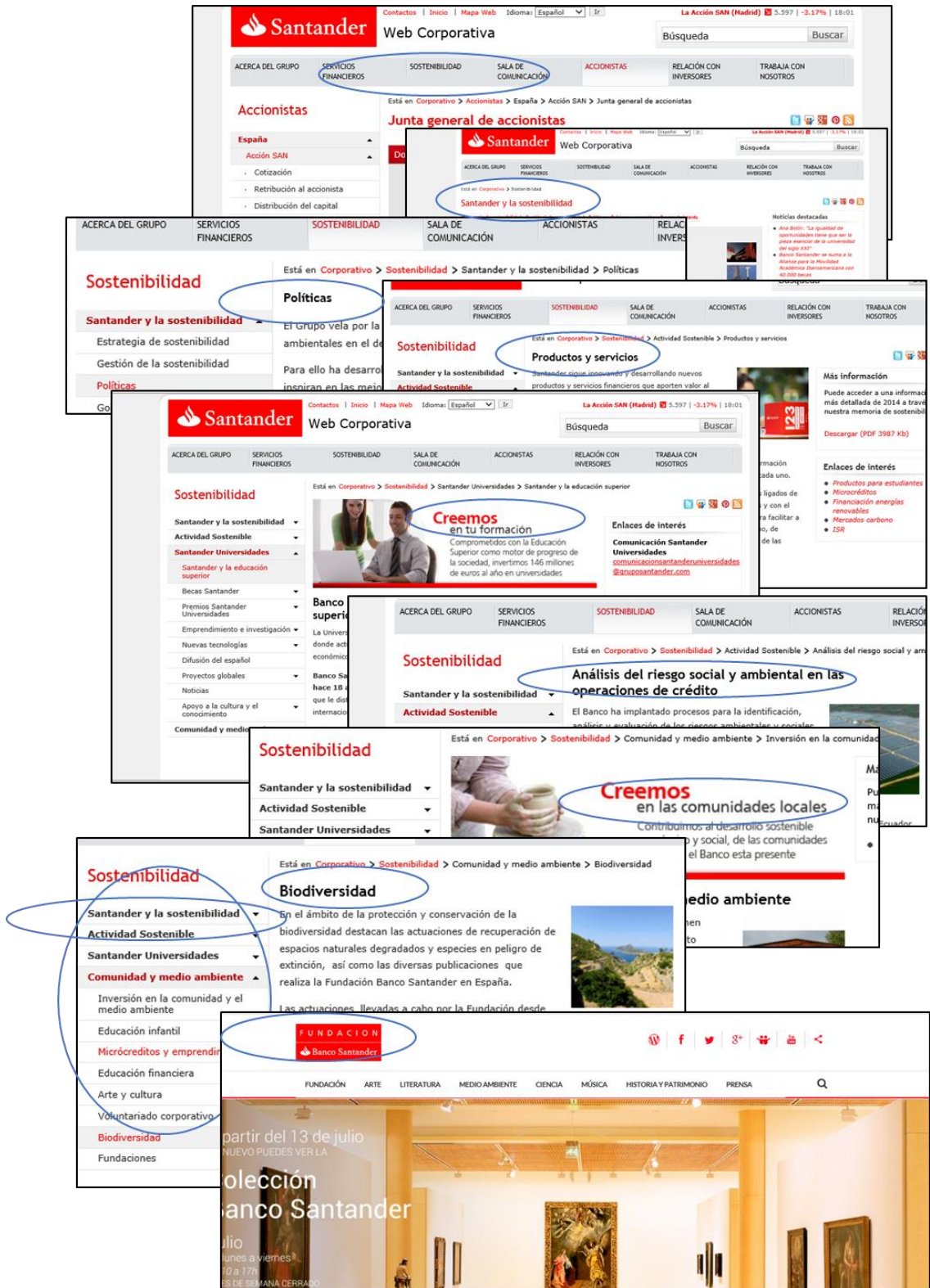
Fuente: elaboración propia a partir de contenidos web.

TABLA 33.SANTANDER. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS

	CUESTIONARIO	SANTANDER
Tratamiento Global	26,6	24,3
Dimensión Económica	15,5	5,9
Dimensión Ambiental	45,6	25,3
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	16,6
Derechos Humanos	42,3	30,5
Sociedad	28,6	8,3
Responsabilidad sobre Productos	19,8	8,2
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>119</b>

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 58. SANTANDER. ILUSTRACIÓN DE CONTENIDO



Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

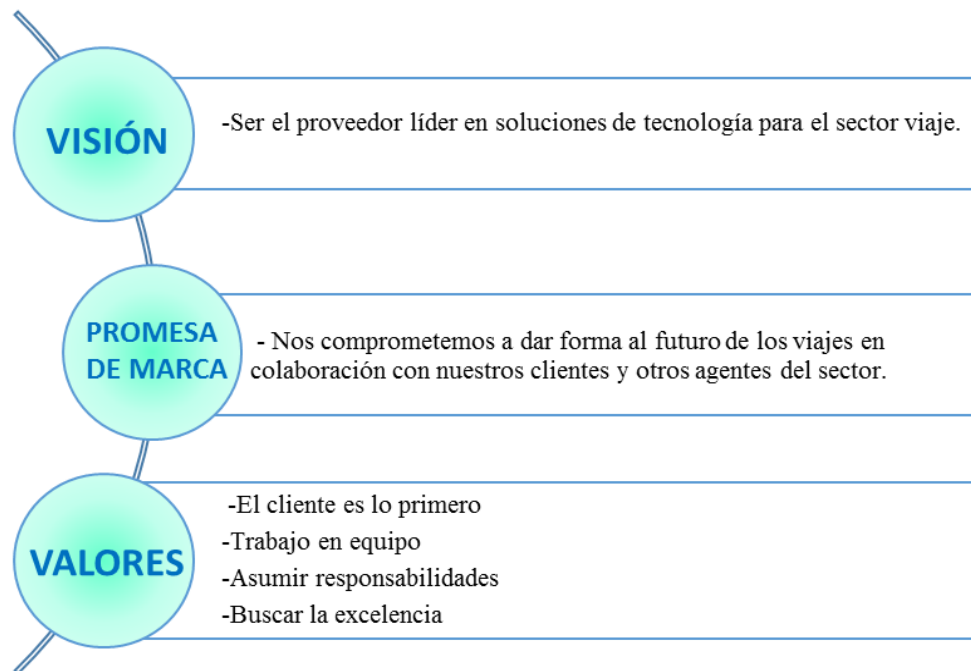
#### 4.4. AMADEUS

También en el caso de Amadeus existen numerosas páginas adaptadas a los países donde la compañía tiene presencia, pero para el análisis se ha tomado la información disponible desde su web corporativa en español, con contenidos similares a la versión internacional o global:

<http://www.amadeus.com>

Desde la página corporativa se accede al apartado “*Quiénes Somos*”, y desde esta sección a la de “Responsabilidad Social Corporativa” por lo que, a diferencia de las páginas analizadas hasta ahora, Amadeus no tiene la sección a primer nivel de navegación. Adicionalmente, gran parte de la información se encuentra en el informe integrado, al que se puede acceder de forma resumida en versión interactiva y en el que existe detalle de muchas de las variables de análisis, a excepción de las referidas a Derechos Humanos, que no se han podido identificar.

FIGURA 59. AMADEUS. VISIÓN, PROMESA DE MARCA, VALORES



Fuente: Amadeus.

FIGURA 60. AMADEUS. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO



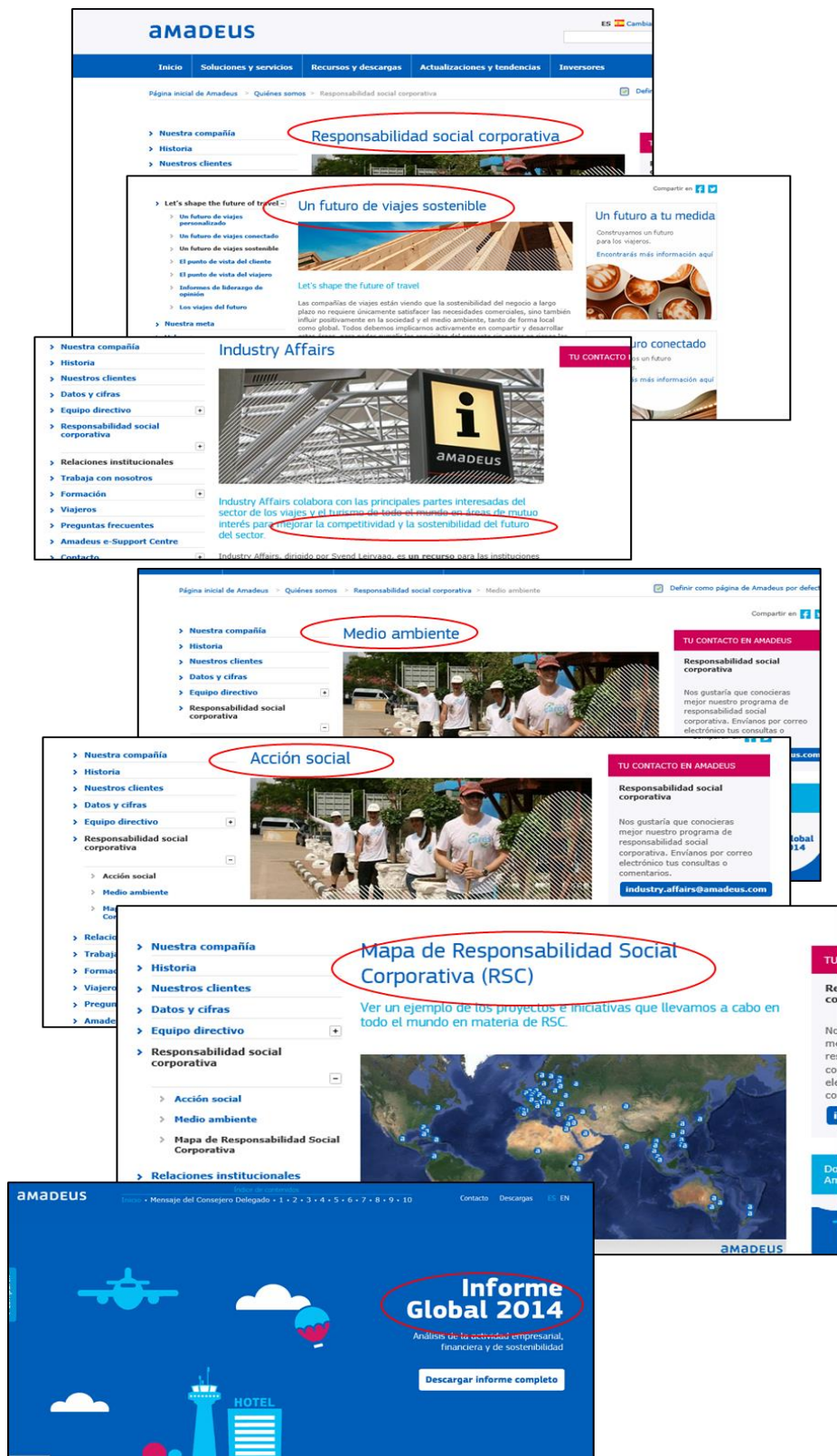
Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

TABLA 34. AMADEUS. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS

	CUESTIONARIO	AMADEUS
Tratamiento Global	26,6	20,8
Dimensión Económica	15,5	5,9
Dimensión Ambiental	45,6	15,7
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	14,7
Derechos Humanos	42,3	0
Sociedad	28,6	6,5
Responsabilidad sobre Productos	19,8	6,4
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>70</b>

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 61. AMADEUS. EJEMPLOS DE CONTENIDO



Fuente: elaboración propia a partir de contenidos web

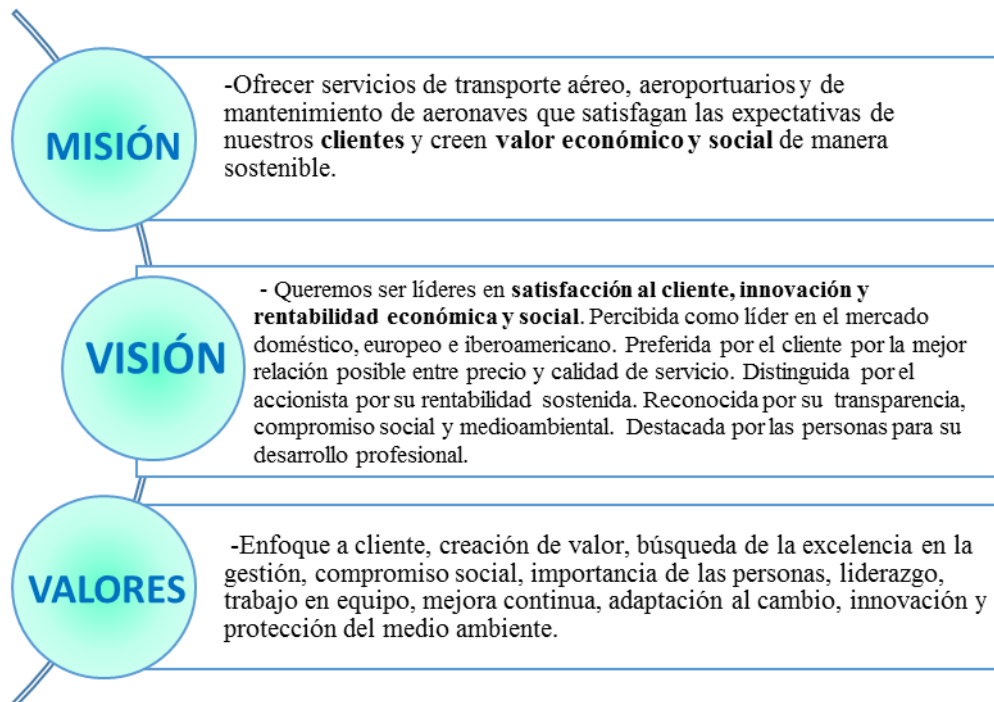
#### 4.5. IBERIA (INTERNATIONAL AIRLINES GROUP)

La web corporativa de Iberia recoge la información referida a la responsabilidad social corporativa del grupo, por lo que ha sido tomada como referencia para el análisis de contenidos.

<http://grupo.iberia.es>

Aunque en la página del grupo International Airlines Group el apartado “*Responsabilidad*” aparece a primer nivel, no es así en la página de análisis, probablemente como consecuencia de la propia estructura de navegación. Aunque se encuentra un destacado en la home, es necesario acceder a “Acerca de Iberia” para encontrar el apartado “Responsabilidad Social Corporativa”. Además de la ubicación, cabe destacar la escasez de contenidos desarrollados en la web, en contraste con el detalle del informe de Responsabilidad Social Corporativa, al que es necesario acceder para tener una visión del compromiso de la compañía y para el que no se dispone de versión interactiva.

FIGURA 62. IBERIA. MISIÓN, VISIÓN, VALORES



Fuente: Iberia.

FIGURA 63. IBERIA. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO



Fuente: elaboración propia a partir de contenidos web.

TABLA 35. IBERIA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS

	CUESTIONARIO	IBERIA
Tratamiento Global	26,6	20,7
Dimensión Económica	15,5	5,9
Dimensión Ambiental	45,6	15,7
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	24,8
Derechos Humanos	42,3	24,3
Sociedad	28,6	12,8
Responsabilidad sobre Productos	19,8	6,4
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>110,6</b>

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 64. IBERIA. ILUSTRACIÓN DE CONTENIDO

**IAG INTERNATIONAL AIRLINES GROUP**

Inicio Inversores y accionistas Comunicación **Responsabilidad** Acerca de IAG Contacto Reservar Viajes

**IBERIA**

Idioma - Otras webs del grupo - Iberia.com IAG INTERNATIONAL AIRLINES GROUP

Inicio Acerca de Iberia Sala de prensa

**Responsabilidad Corporativa en Iberia**

Con objeto de desarrollar una actividad sostenible, Iberia presta sus servicios dentro de un marco de respeto y cuidado del entorno, y realiza una labor de colaboración activa en el ámbito social. Este compromiso de sostenibilidad se extiende además al resto de grupos de interés de la compañía: clientes, equipo humano, accionistas y proveedores.

**Responsabilidad Social Corporativa**

Con la sociedad

Calculadora de CO<sub>2</sub>

Con el Medio Ambiente

**Compromiso con los distintos grupos de interés**

**Con el equipo humano**

Iberia mantiene un fuerte compromiso con los derechos humanos y laborales, basados en los siguientes principios:

- Respeto de los derechos humanos rechazando el trabajo infantil y el forzoso.
- Lograr un marco de relaciones laborales basado en la igualdad de oportunidades, la no discriminación y el respeto a la diversidad.
- Consolidar un modelo de relaciones laborales con sus representantes.
- Asegurar un entorno seguro y saludable, minimizando los riesgos laborales y del nivel de estrés.
- Mantener una comunicación transparente y externa, ya que es uno de los pilares de nuestra actividad.
- Iberia está comprometida con el desarrollo sostenible y desarrollará plenamente planes de acción en este ámbito.
- Asimismo, la compañía está comprometida con el desarrollo de sus empleados para maximizar sus capacidades.

**Compromisos Éticos**

**CÓDIGO DE CONDUCTA**

Iberia dispone de un Código General de Conducta del Grupo que establece las pautas generales que deben regir la conducta de Consejeros, directivos y empleados de IBERIA LAE, SA Operadora en el cumplimiento de sus funciones y en sus relaciones comerciales y profesionales, actuando de acuerdo con las leyes de cada país y con los principios éticos que rigen a IAG.

**INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE RC DE IAG**

Creada en enero de 2011, IAG es la compañía holding de Iberia, British Airways y Vueling. IAG contribuye de manera importante al desarrollo económico mundial, proporcionando conectividad a 67 millones de clientes. Cada aerolínea cuenta con un programa de Responsabilidad Corporativa, coordinado a su vez por IAG. De esta forma se garantiza una política y unos proyectos comunes en el ámbito de la RC.

**Documentos Relacionados**

**Informe Responsabilidad Corporativa 2014 (pdf. 7622Kb)**

Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

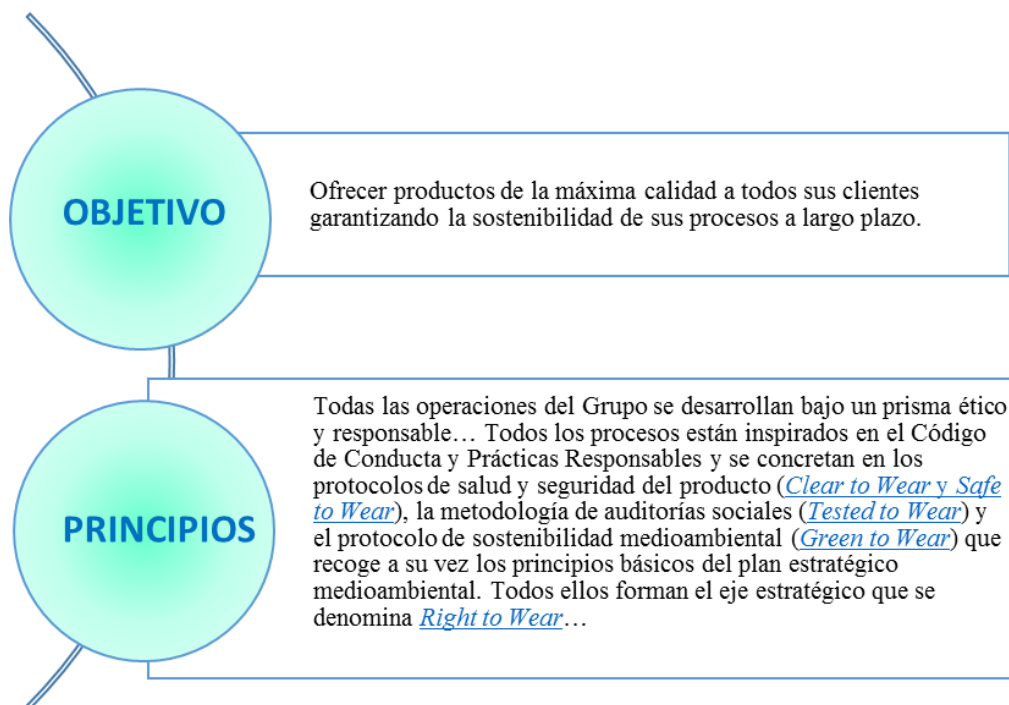
#### 4.6. INDITEX

La página corporativa de Inditex incluye toda la información vinculada a los aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social, tanto en la presentación de compañía como en el apartado específico. Por ello, aunque desde la página de la Fundación Amancio Ortega, puede accederse a proyectos centrados en educación y asistencia social, el volumen de información y detalle del entorno corporativo hace que el objeto de análisis se centre en el mismo:

<http://www.inditex.com>

Desde la página corporativa se accede al apartado a primer nivel “Sostenibilidad” que, a su vez, tiene un importante nivel de detalle y es enlace de destino desde numerosos contenidos. Esto es debido a la relevancia de la sostenibilidad en el objeto del negocio, como se observa a continuación en la declaración de objetivos y principios de la compañía.

FIGURA 65. INDITEX. OBJETIVO Y PRINCIPIOS



Fuente: Inditex.

FIGURA 66. INDITEX. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO



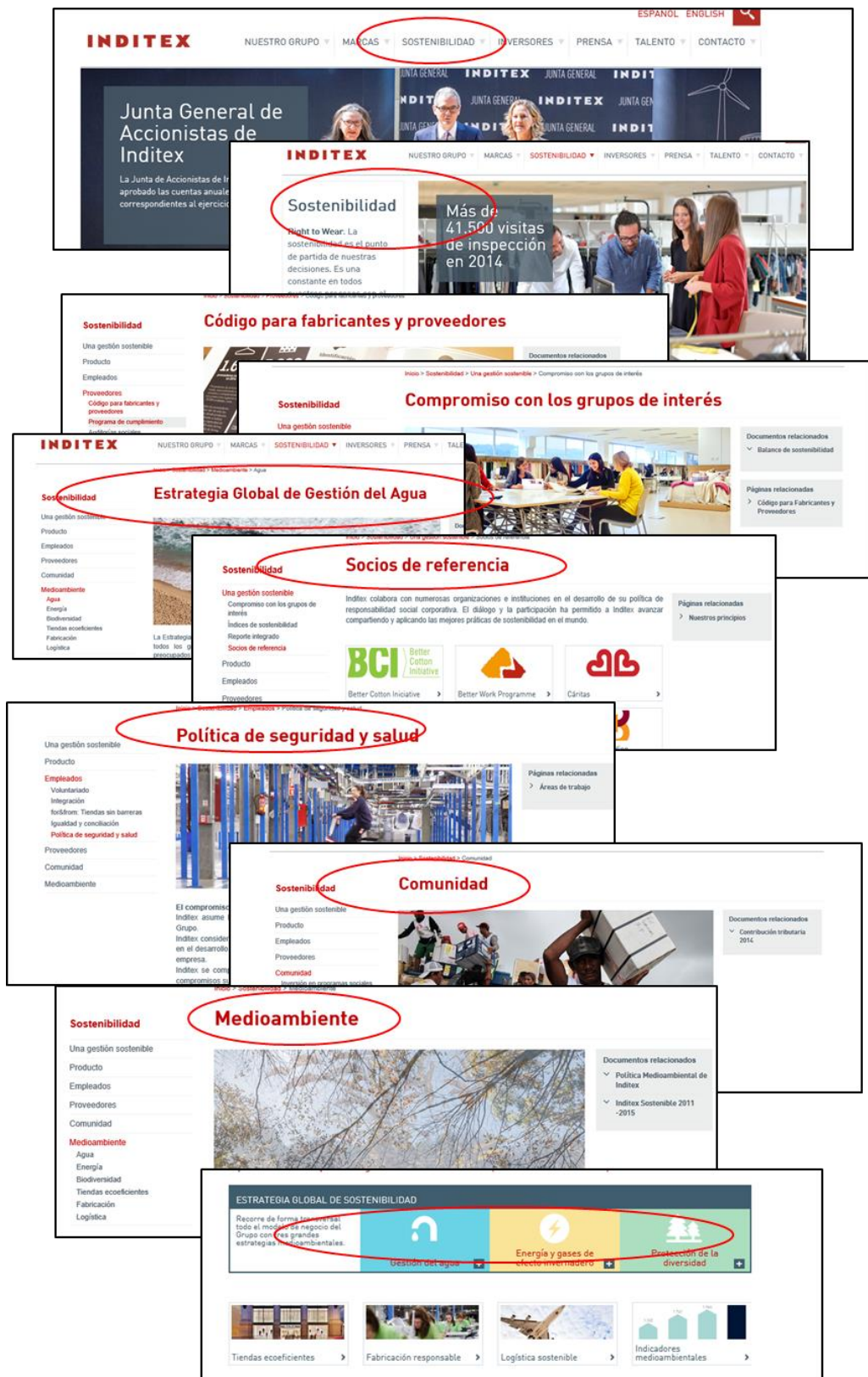
Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

TABLA 36. INDITEX. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS

	CUESTIONARIO	INDITEX
Tratamiento Global	26,6	26,6
Dimensión Económica	15,5	7,8
Dimensión Ambiental	45,6	40,6
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	28,7
Derechos Humanos	42,3	38,8
Sociedad	28,6	18,6
Responsabilidad sobre Productos	19,8	16,7
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>177,7</b>

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 67. INDITEX. EJEMPLOS DE CONTENIDO



Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

## 4.7. TELEFÓNICA

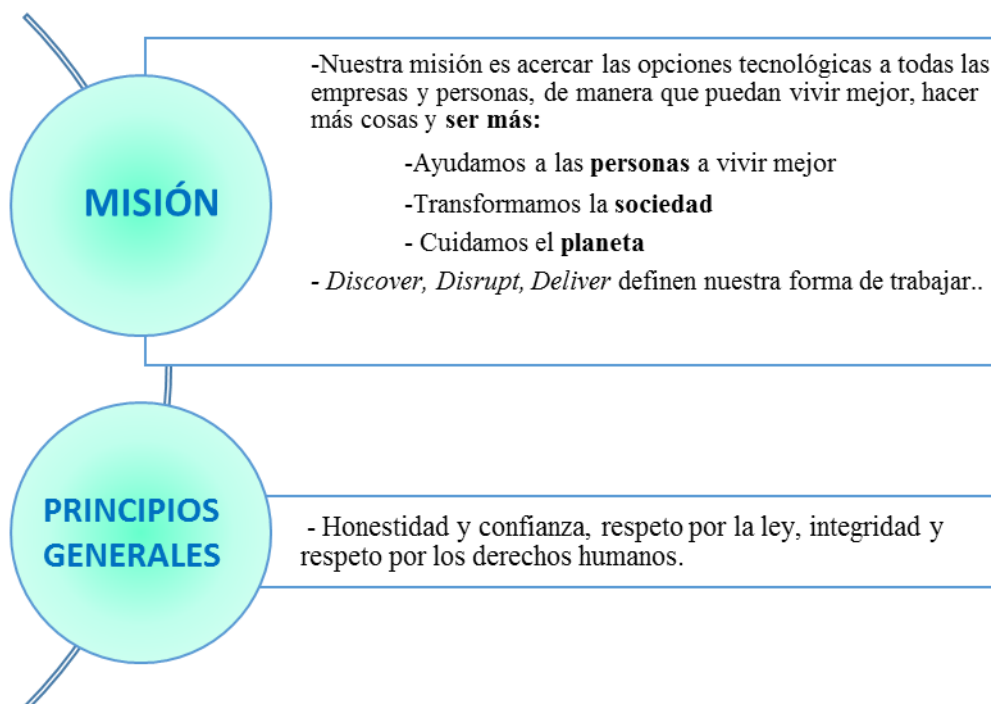
Entre todas las compañías analizadas, solo Telefónica posee una web específica dedicada a los contenidos de sostenibilidad y responsabilidad corporativa así como también un blog temático.

<http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com>

<http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/blog/>

Sin embargo, ello no es en detrimento de la presencia del apartado “Sostenibilidad” en la página corporativa principal, <http://www.telefonica.com/es>, a primer nivel de navegación y desde donde se introduce el compromiso de la compañía y se enlaza a la citada web “Sostenibilidad. La gestión sostenible como herramienta de competitividad y progreso”. Tampoco estos contenidos están al margen de los alojados en la página de la Fundación Telefónica, <http://www.fundaciontelefonica.com/>, dedicada a proyectos propios de desarrollo económico social y cultural, y con los que se establecen frecuentes enlaces.

FIGURA 68. TELEFÓNICA. MISIÓN, PRINCIPIOS GENERALES



Fuente: Telefónica.

FIGURA 69. TELEFÓNICA. RESUMEN EJES DE POSICIONAMIENTO



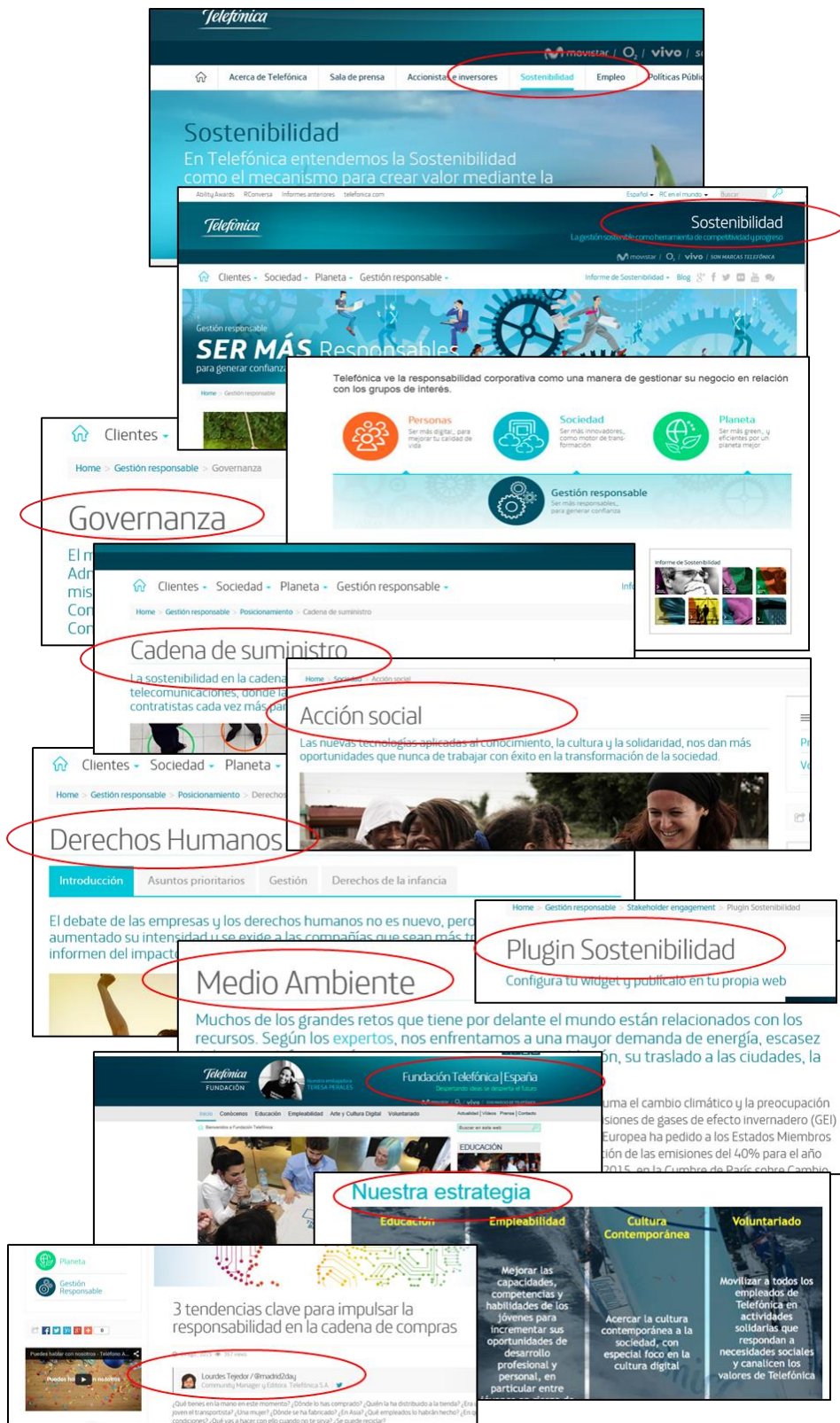
Fuente: elaboración propia a partir de contenido web.

TABLA 37. TELEFÓNICA. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS

	CUESTIONARIO	TELEFONICA
Tratamiento Global	26,6	26,6
Dimensión Económica	15,5	9,7
Dimensión Ambiental	45,6	32,8
Prácticas Laborales/Trabajo Digno	33	24,7
Derechos Humanos	42,3	32,2
Sociedad	28,6	14,6
Responsabilidad sobre Productos	19,8	16,3
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>	<b>156,9</b>

Fuente: elaboración propia

FIGURA 70. TELEFÓNICA. EJEMPLOS DE CONTENIDO



Fuente: elaboración propia a partir de contenidos web.

#### **4.8. ANÁLISIS COMPARATIVO DE CONTENIDOS**

Como se indicaba en el primer apartado de este capítulo, la recogida de información sobre los contenidos vinculados a la sostenibilidad en las empresas del Ibex-35 analizadas, más que con carácter exhaustivo, se ha planteado desde el análisis de su tipología y modo de aproximación en base a la relevancia identificada por los expertos en la fase de investigación cualitativa.

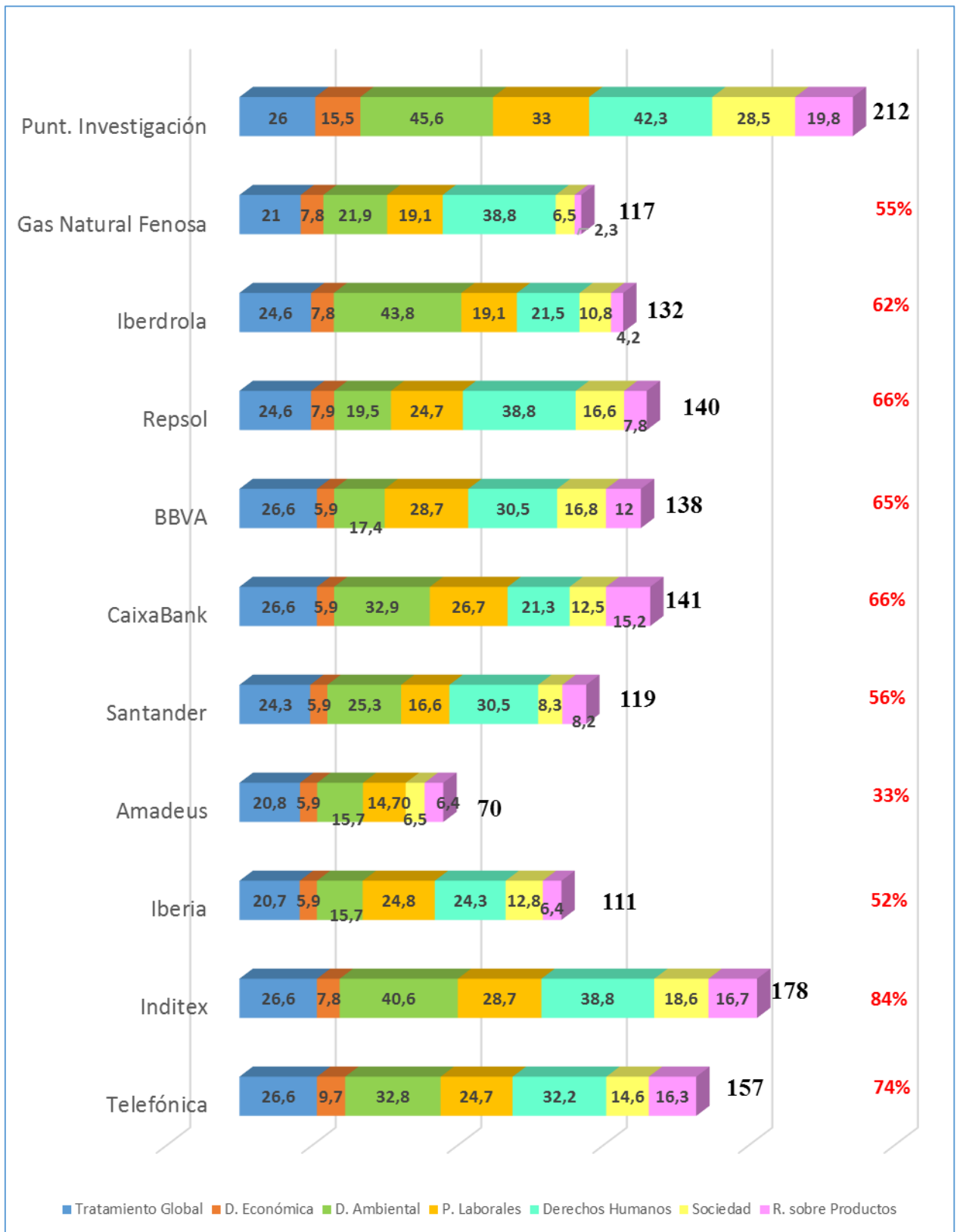
La información que aportan todas las empresas es muy amplia y está soportada por las memorias o informes correspondientes, pero se observan diferentes niveles de profundidad y estructuras de navegación determinados por el volumen de contenidos que se decide extraer de estos documentos. En algunos casos se opta por menor detalle y se remite a ellos, a veces ofreciendo una versión interactiva en la misma página web para facilitar el acceso a los documentos. En cualquier caso, dado que en el análisis prima la relevancia de los contenidos presentados sin necesidad de profundizar en los informes, las variables que no se han localizado en el entorno corporativo obtienen menor puntuación sin que ello signifique que la compañía en cuestión no la considere.

Además de los enlaces a las memorias, encontramos con mucha frecuencia vínculos directos a las políticas o códigos específicos de determinados temas (ética, derechos humanos, proveedores, etc.) que según los casos están previamente introducidos y evidencian de forma ordenada los compromisos adquiridos.

En las siguientes tablas se recoge en primer lugar el resumen de los resultados obtenidos para las compañías analizadas por ámbitos de sostenibilidad y comparadas con la puntuación máxima identificada en la investigación previa, ofreciendo después el detalle para cada ámbito.

De esta información y del análisis específico de cada empresa, realizado en el apartado anterior, podemos extraer diversas conclusiones globales que, en gran medida, corroboran las opiniones de los expertos entrevistados sobre el modo en que se están trasladando los contenidos vinculados a la sostenibilidad y a la responsabilidad social corporativa.

FIGURA 71. CONTENIDOS DE SOSTENIBILIDAD EN LAS WEBS CORPORATIVAS DEL IBEX-35



Fuente: elaboración propia.

TABLA 38. CONTENIDOS DE SOSTENIBILIDAD EN LAS WEBS DEL IBEX-35. DETALLE

COMUNICACIÓN DE CONTENIDOS SOSTENIBILIDAD		IBEX-35									
	P. Invest.	NATURAL FENOSA	BERDROLA	REPSOL	BBVA	CAIXABANK	SANTANDER	AMADEUS	BERIA	INDITEX	TELEFON.
<b>1. TRATAMIENTO GLOBAL DE LA SOSTENIBILIDAD/ CONT. GENERALES</b>	<b>26,6</b>	<b>21,0</b>	<b>24,6</b>	<b>24,6</b>	<b>26,6</b>	<b>26,6</b>	<b>24,3</b>	<b>20,8</b>	<b>20,7</b>	<b>26,6</b>	<b>26,6</b>
La definición explícita del concepto	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
El compromiso de la alta dirección ( declaración estratégica específica)	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	2,2	4,3	4,3
La explicación de cómo afecta al negocio ( efectos, riesgos y oportunidades)	4,0	0,0	2,0	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0
Proyectos específicos relevantes vinculados a la sostenibilidad	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Sobre sus grupos de interés ( identificación, participación en la estrategia, contenidos ...)	3,3	1,7	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	1,7	3,3	3,3	3,3
Estructura de gobierno corporativo y relación con las tres dimensiones	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	1,8	1,8	3,6	3,6
Ética, Integridad, Transparencia ( valores, normas, etc )	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	2,4	2,4	4,7	4,7	4,7
<b>2. CONTENIDOS ESPECÍFICOS</b>											
<b>2.1. DIMENSION ECONOMICA</b>	<b>15,5</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>	<b>7,9</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>5,9</b>	<b>7,8</b>	<b>9,7</b>
Desempeño Económico ( valor generado y distribuidos, consecuencias económicas...)	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
Presencia en el mercado ( referencia salarial y % directivos vs entorno local)	3,5	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Consecuencias Económicas Indirectas ( impacto en infraestructuras y servicios...)	4,1	0,0	0,0	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Prácticas de Adquisición ( % de gasto en proveedores locales)	3,8	1,9	1,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	3,8
<b>2.2. DIMENSION AMBIENTAL</b>	<b>45,6</b>	<b>21,9</b>	<b>43,8</b>	<b>19,5</b>	<b>17,4</b>	<b>32,9</b>	<b>25,3</b>	<b>15,7</b>	<b>15,7</b>	<b>40,6</b>	<b>32,8</b>
Materiales ( volumen, peso, renovables, no renovables...)	3,9	2,0	3,9	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	3,9	0,0
Energía ( consumo interno, externo, intensidad, reducciones...)	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0	4,0	4,0
Agua ( volumen de captación, fuentes de captación afectada, volumen reciclada...)	4,1	4,1	4,1	2,1	4,1	4,1	2,1	2,1	2,1	4,1	4,1
Biodiversidad ( instalaciones ubicadas en áreas protegidas o de valor, impactos...)	3,9	3,9	3,9	0,0	3,9	3,9	1,9	1,9	1,9	3,9	1,9
Emissiones ( directas, indirectas...)	4,2	4,2	4,2	2,1	2,1	4,2	4,2	2,1	2,1	4,2	4,2
Efluentes y residuos ( vertidos, residuos , derrames...)	4,0	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	4,0	4,0
Productos y Servicios ( consumos/embalajes/reciclaje)	3,7	0,0	1,9	0,0	0,0	1,9	3,7	1,9	1,9	3,7	3,7
Cumplimiento Regulatorio	3,9	0,0	3,9	1,9	1,9	3,9	1,9	1,9	1,9	3,9	1,9
Transporte ( impactos ambientales)	3,7	0,0	3,7	0,0	0,0	3,7	0,0	1,8	1,8	3,7	3,7
Desglose de los gastos e inversiones ambientales	3,3	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Evaluación ambiental de los proveedores	3,5	0,0	3,5	3,5	3,5	3,5	1,7	0,0	0,0	3,5	3,5
Mecanismos de Reclamación en materia ambiental	3,6	1,8	3,6	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	1,8	1,8
<b>2.3. DIMENSION SOCIAL</b>											
<b>2.3.1 .PRACTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>	<b>33,0</b>	<b>19,1</b>	<b>19,1</b>	<b>24,7</b>	<b>28,7</b>	<b>26,7</b>	<b>16,6</b>	<b>14,7</b>	<b>24,8</b>	<b>28,7</b>	<b>24,7</b>
Empleo	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	3,7	0,0	0,0	3,7	3,7	3,7	1,9	1,9	3,7	3,7	1,9
Salud y seguridad en el trabajo	4,4	4,4	4,4	4,4	2,2	4,4	2,2	2,2	4,4	4,4	2,2
Capacitación y educación	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1
Diversidad e igualdad de oportunidades	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	2,2	2,2	4,4	4,4	4,4
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	4,3	0,0	0,0	0,0	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	3,7	1,9	1,9	3,7	3,7	3,7	1,9	0,0	1,9	3,7	3,7
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	4,0	0,0	0,0	0,0	4,0	2,0	0,0	0,0	2,0	4,0	4,0
<b>2.3.2. DERECHOS HUMANOS</b>	<b>42,3</b>	<b>38,8</b>	<b>21,5</b>	<b>38,8</b>	<b>30,5</b>	<b>21,3</b>	<b>30,5</b>	<b>0,0</b>	<b>24,3</b>	<b>38,8</b>	<b>32,2</b>
Inversión	3,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
No discriminación	4,2	4,2	2,1	4,2	4,2	4,2	4,2	0,0	4,2	4,2	4,2
Libertad de asociación y negociación colectiva	4,2	4,2	2,1	4,2	4,2	2,1	4,2	0,0	4,2	4,2	4,2
Trabajo infantil	4,7	4,7	2,3	4,7	4,7	2,3	4,7	0,0	4,7	4,7	4,7
Trabajo forzoso	4,7	4,7	2,3	4,7	4,7	2,3	4,7	0,0	4,7	4,7	4,7
Medidas de seguridad	4,5	4,5	2,2	4,5	4,5	2,2	4,5	0,0	4,5	4,5	4,5
Derechos de la población indígena	4,5	4,5	2,3	4,5	0,0	0,0	2,3	0,0	0,0	4,5	0,0
Evaluación	3,8	3,8	1,9	3,8	0,0	1,9	1,9	0,0	0,0	3,8	3,8
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	0,0	0,0	4,2	4,2
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	4,2	4,2	2,1	4,2	4,2	2,1	0,0	0,0	2,1	4,2	2,1
<b>2.3.3. SOCIEDAD</b>	<b>28,5</b>	<b>6,5</b>	<b>10,8</b>	<b>16,6</b>	<b>16,8</b>	<b>12,5</b>	<b>8,3</b>	<b>6,5</b>	<b>12,8</b>	<b>18,6</b>	<b>14,6</b>
Comunidades locales	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0
Lucha contra la corrupción	4,9	2,5	4,9	4,9	4,9	4,9	2,5	2,5	4,9	4,9	4,9
Política pública	4,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Prácticas de competencia desleal	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cumplimiento regulatorio	3,8	0,0	0,0	0,0	3,8	0,0	0,0	0,0	3,8	1,9	0,0
Evaluación del impacto social de los proveedores	3,6	0,0	1,8	3,6	0,0	3,6	1,8	0,0	0,0	3,6	3,6
Mecanismos de reclamación por impacto social	4,1	0,0	2,1	4,1	4,1	0,0	0,0	0,0	2,1	4,1	2,1
<b>2.3.4. RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>	<b>19,8</b>	<b>2,3</b>	<b>4,2</b>	<b>7,8</b>	<b>12,0</b>	<b>15,2</b>	<b>8,2</b>	<b>6,4</b>	<b>6,4</b>	<b>16,7</b>	<b>16,3</b>
Salud y seguridad de los clientes	4,7	2,3	2,3	4,7	0,0	0,0	0,0	2,3	2,3	4,7	4,7
Etiquetado de los productos y servicios	4,1	0,0	0,0	0,0	4,1	4,1	4,1	2,1	2,1	4,1	4,1
Comunicaciones de Mercadotecnia	3,2	0,0	0,0	3,2	0,0	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6
Privacidad de los clientes	4,1	0,0	0,0	0,0	4,1	4,1	4,1	2,0	2,0	4,1	4,1
Cumplimiento regulatorio	3,8	0,0	1,9	0,0	3,8	3,8	0,0	0,0	0,0	3,8	1,9
Fuente: Elaboración propia	<b>212</b>	<b>117,4</b>	<b>131,8</b>	<b>140,0</b>	<b>138,0</b>	<b>141,2</b>	<b>119,0</b>	<b>70,0</b>	<b>110,6</b>	<b>177,7</b>	<b>156,9</b>

Las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- De manera global las compañías que mayor puntuación obtienen, destacando sobre el resto, son Inditex y Telefónica, con un 84% y un 74% respectivamente del total posible. En ambos casos no solo el menú de contenidos es muy amplio sino que se da cobertura a las diferentes dimensiones con mucho nivel de detalle. En el caso de Telefónica, incluso existe una web específica de Sostenibilidad que aglutina todos los contenidos.
- En el nivel inferior se encuentran Amadeus, con un 33% sobre el total posible, e Iberia, con un 52%. En ambos casos el menú de contenidos referido a la sostenibilidad o responsabilidad social queda limitado a tres epígrafes y para obtener información es necesario acudir a los informes. En el caso de Amadeus, se puede acceder a una sencilla versión interactiva además de al *pdf* y se trata del *Informe Global*, pero la puntuación queda penalizada por no localizarse contenido referido al ámbito de los derechos humanos. En el caso de Iberia la información en *pdf* del *Informe de Responsabilidad Corporativa* es muy amplia, con capítulos específicos para todas las dimensiones e incluso un apartado de cumplimiento de la compañía con los Objetivos del Milenio, que no se encuentra en otras compañías, pero que tampoco se presenta en el contenido de la web que, como hemos señalado, es muy limitado.
- Las tres compañías energéticas y las tres entidades bancarias, aunque con diferencias por dimensiones, se sitúan en un nivel de puntuación entre el 55 y el 66%, aunque con diferencias en el tratamiento de las dimensiones y variables. En el caso de Iberdrola y CaixaBank, y pese a la diferencia sectorial, destaca el nivel de contenidos dedicado a los temas de medioambiente, con secciones específicas en ambos casos. En el ámbito de derechos humanos, son Repsol y Gas Natural Fenosa quienes destacan también positivamente en este grupo con los contenidos y políticas presentados. Llama la atención la escasez de contenidos del Santander respecto a las prácticas laborales, siendo necesario acceder a su *Informe de Sostenibilidad* para tener referencias.

- En relación a los contenidos generales y su tratamiento global, el análisis corrobora la opinión de los expertos respecto a que la sostenibilidad está integrada en la estrategia de las grandes empresas, si bien a nivel de terminología sigue existiendo cierta confusión. En este sentido es muy significativo que en la práctica totalidad de los casos las secciones específicas se encuentren a primer nivel de navegación, en las cabeceras de las páginas de inicio de las webs corporativas, pero siendo diez las compañías analizadas encontremos seis denominaciones distintas para estos apartados. Inditex, Santander y Telefónica optan por “*Sostenibilidad*”. CaixaBank, Iberia y Repsol por “*Responsabilidad Corporativa*”. Amadeus por “*Responsabilidad Social Corporativa*”. Gas Natural Fenosa e Iberdrola lo asocian al concepto reputación con “*Reputación y Responsabilidad Corporativa*” en el primer caso y “*Reputación y Sostenibilidad*” en el segundo. Por último, y para completar la diversidad de denominaciones que puede encontrarse el usuario, BBVA utiliza la denominación “*Negocio Responsable*”.
- Más allá del concepto que se utilice, en la mayor parte de las secciones se encuentra en primer lugar una definición de cómo cada compañía entiende este compromiso y cómo lo traslada al negocio. Dichas definiciones están vinculadas a nivel estratégico con las formulaciones del posicionamiento empresarial a través de sus visiones, misiones y valores. En ellos encontramos referencias a empleados, clientes, innovación, liderazgo y medioambiente, pero destaca que prácticamente todas se refieren a la sostenibilidad y/o la responsabilidad social o corporativa. La única marca analizada que no hace referencia explícita en su posicionamiento es Amadeus.
- También llama la atención que en la mayor parte de los posicionamientos se alude al compromiso ético, la transparencia o la confianza. Precisamente, y como vimos en los capítulos tres y cuatro de esta investigación, es uno de los aspectos más subrayados y demandados por parte de los entrevistados y al menos parece obtener respuesta tanto en la definición de lo que las compañías quieren ser como en las propias estructuras de contenidos. De esta forma en muchos de los apartados de sostenibilidad o responsabilidad social analizados encontramos secciones específicas con políticas o códigos éticos, de conducta o anticorrupción.

- El compromiso de la alta dirección y la estructura de los órganos de gobierno en relación a los aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa también se especifica en todos los casos, aunque en el caso de Amadeus e Iberia, que como se ha comentado con anterioridad tienen menor nivel de contenidos, es necesario acceder a los informes.
- Sin duda el apartado de contenidos generales es el que mayor homogeneidad ofrece en la puntuación obtenida para las compañías lo que, como se apuntaba, evidencia al menos un gran compromiso formal con la integración de la sostenibilidad en el negocio, en concordancia con la definición de personalidad de compañía que las grandes corporaciones ofrecen. Otra cuestión es si la exhaustividad en el detalle de contenidos en este apartado evita generar una “conversación paralela” entre los aspectos de negocio y los de responsabilidad social corporativa o sostenibilidad, ya que para responder es necesario considerar la valoración total que, precisamente, es más alta para las compañías que dan más detalle de los aspectos de negocio.
- También los aspectos de dimensión económica son bastante homogéneos, ya que fundamentalmente se ofrece el detalle del desempeño económico, alojado o no específicamente en la sección, con los principales ratios financieros. Aunque se muestra la presencia en el mercado de manera global, es difícil obtener un panorama del impacto real de las organizaciones en la situación económica de los grupos de interés y en los sistemas económicos locales, nacionales o internacionales, ya sea como consecuencia directa o indirecta.
- Respecto a los aspectos medioambientales se observan grandes diferencias en el protagonismo otorgado a los contenidos y en el nivel de detalle del mismo. En la mayoría de los casos no puede obtenerse una idea clara ni de los materiales empleados para la actividad ni de las inversiones efectuadas en materia medioambiental (sólo Inditex incide fuertemente en la tipología de materiales utilizados e Iberdrola en la producción de energía renovable) pero sí que todos tienen referencias e indicadores de los consumos de energía y agua y de las emisiones y residuos generados. El nivel de detalle y la forma de acceder a ellos es diverso.

- Respecto a la biodiversidad, la orientación se realiza desde la protección a diversas actividades o espacios naturales y no desde el impacto producido, siendo llamativo que la relevancia no se explica por sectores, encontrándose por ejemplo amplio contenido en CaixaBank y ninguno en BBVA.
- Los impactos medioambientales vinculados al uso de los productos o al final de su vida útil no son temas que se aborden, pese a su importancia para algunos sectores de actividad. Solo los encontramos en Inditex, de forma amplia en un menú específico, Telefónica a nivel de indicadores y Santander con detalle de algunos productos financieros muy centrados en medioambiente.
- Dado que en la relevancia otorgada a la dimensión ambiental veíamos una mayor demanda por parte de la sociedad civil y que, de manera general, existe incluso la percepción entre los entrevistados de que los temas medioambientales habían pasado a segundo plano, cabe preguntarse el motivo si realmente se ha evidenciado un importante nivel de contenidos medioambientales en la mayoría de las páginas web corporativas analizadas. La causa puede hallarse en que los contenidos están muy centrados en el cumplimiento normativo y el *reporting* de indicadores y no se vinculan al impacto de la actividad específica en el entorno ni, como hemos subrayado al uso de los productos.
- Que los derechos humanos y las prácticas laborales son temas fundamentales en la agenda actual de la sostenibilidad, se corrobora sin duda en el análisis de los contenidos analizados, con mucho mayor peso incluso que los contenidos referidos a la sociedad. Salvo las excepciones que encontramos para Amadeus y Santander, el primero sin mostrar contenidos de derechos humanos y ambos con menor peso de los aspectos laborales, todas las organizaciones focalizan en ellos gran parte de los apartados de sostenibilidad. Aunque los sistemas de evaluación, los mecanismos de reclamación y la implicación de proveedores se muestran en mayor o menor detalle según las políticas y mecanismos de control de cada compañía, el resto de contenidos para estas dimensiones se aborda con bastante profundidad. Seguridad y salud, capacitación y educación, diversidad, igualdad de oportunidades, protección de los

derechos humanos son, junto con los temas éticos, los que tienen mayor relevancia y presencia. Entre las compañías analizadas podemos destacar de manera global Inditex y BBVA en los aspectos laborales e Inditex, Gas Natural Fenosa y Repsol en el ámbito de derechos humanos.

- Muchas de las acciones sociales que se presentan están también vinculadas a las dimensiones anteriores, con temas de emprendimiento, empleo, integración, etc. Se ofrecen programas de desarrollo vinculados a las comunidades, enlazando a entornos específicos de fundaciones o a la “Obra Social” en el caso de Caixabank, pero no existe el protagonismo de antaño, por lo que parece que las compañías están siendo prudentes respecto a esta temática.
- Los aspectos de lucha contra la corrupción están fundamentalmente incluidos en los apartados de ética o integridad, tengan o no políticas o códigos específicos, pero sin embargo no encontramos de forma explícita contenidos referidos a política pública o prácticas de competencia desleal, difíciles de presentar a los usuarios.
- Al igual que ocurría con los temas medioambientales vinculados a productos y servicios, se observa que en la subcategoría responsabilidad sobre productos, que afectan directamente a los clientes, la información no se suministra de manera homogénea. En el caso de las entidades bancarias sí es importante la temática vinculada a la descripción de productos y privacidad de clientes, como ocurre en Inditex y Telefónica, que son las que mayor cobertura temática ofrecen.

En definitiva, a partir del análisis de las páginas corporativas de las diez primeras empresas del Ibex-35, se deduce una firme integración de los aspectos vinculados a la sostenibilidad dentro de su estrategia, tanto a nivel de definición de posicionamiento, como de establecimiento de estructuras y políticas de gestión. El antiguo enfoque centrado en la sensibilización medioambiental y las causas sociales parece haber dado un giro hacia la necesidad de mostrar que la compañía tiene un comportamiento ético e íntegro y está comprometida con los derechos humanos y las buenas prácticas laborales, sin descuidar la supervivencia del Planeta.

Aunque todas con un discurso descriptivo del cumplimiento de los compromisos, en mayor o menor medida extractado de la memorias o informes, las compañías que más información ofrecen son también las que muestran mayor vinculación real con el negocio. Y es que si la sostenibilidad es el punto de partida de todas las decisiones, no basta solo con mostrar las políticas y los reportes, sino que debe ser una constante en los procesos y se han de conseguir productos éticos, seguros y respetuosos con el medioambiente y con la sociedad a la que se destinan. En este sentido, cabe avanzar más en la presentación de contenidos que evidencien las implicaciones directas de la actividad y los aspectos vinculados al uso y ciclo de vida de los productos. O lo que es lo mismo, avanzar en trasladar ¿qué significa realmente la actividad de la compañía? y en ¿cómo el consumir un determinado producto contribuye al bienestar presente y futuro? Sólo así es posible dar el salto desde el discurso formal “de” la sostenibilidad hasta los procesos y hechos reales “para” la sostenibilidad.

A background image of a historical map of the Americas, showing the continents of North and South America with various geographical labels and a grid of latitude and longitude lines. The map is rendered in a light, faded green color.

## CAPÍTULO 5

# COMUNICAR LA SOSTENIBILIDAD Y CREAR VALOR



### 5.1. Necesidad de un nuevo enfoque para la comunicación

Tras un extenso recorrido por la evolución del desarrollo sostenible, su introducción en las estrategias empresariales y la mirada al enfoque actual de las grandes compañías españolas, se ha evidenciado que estamos ante un tema complejo, de plena actualidad, cambiante y que necesariamente ha de abordarse desde una perspectiva multidisciplinar. Distintas disciplinas y especialidades se vinculan a los negocios, a la política, la administración y la sociedad civil, en la difícil tarea de avanzar hacia un nuevo modelo de relación con la naturaleza, así que la aproximación a la comunicación sobre la sostenibilidad debe hacerse también desde esa óptica amplia e integradora porque se trata de un reto común y difícil pero necesario.

También se ha visto que la confusión de términos y significados, el escepticismo, las malas prácticas anteriores, los riesgos inherentes y específicos de cada sector, los miedos a ser cuestionados por lo que se hace o por lo que se deja de hacer, y la dificultad de relacionarse adecuadamente con los diversos grupos de interés han limitado las acciones de comunicación. Se ha considerado complicado comunicar por miedo a no ser creíbles, optando por el “perfil bajo” y la prudencia y esperando que las acciones tuvieran notoriedad por sí mismas. Lo cierto es que si algo es verdad, es bueno y está bien hecho, no debería haber ningún problema en atreverse a contarlo.

Los mayores esfuerzos se han concentrado en las memorias, sin duda un avance muy importante para las compañías, pero que no dejan de ser un documento elaborado por especialistas para especialistas, con un discurso de hechos y cumplimientos, que bien podría servir de base para expandir los mensajes, empezando por los canales propios de las empresas, internos y externos.

Pero el ímpetu con el que parece estar empujando la necesidad de cambiar el modelo de desarrollo hace que necesariamente la comunicación se vea afectada. La demanda hacia las

empresas es muy grande porque, pese a la desconfianza, se les reconoce el poder de hacer que las cosas cambien. No basta con comprometerse sino que cada vez se les va a demandar que estén integrando la sostenibilidad en el negocio y que junto a su beneficio, se estén preocupando por la sociedad y el medioambiente. En el capítulo anterior se han mostrado las definiciones de las metas y valores de diez grandes compañías españolas y aunque prácticamente todas ellas contemplan la sostenibilidad de manera explícita y muchas ellas se refieren al valor compartido, el enlace con el objetivo del negocio todavía está por pulir. Estos conceptos han sustituido al de “valor al accionista”, pero la empresa tiene un objetivo económico primordial y se debería llegar a reflejar en esos enunciados que la empresa es más rentable porque es sostenible. Unilever, por ejemplo, se atreve ya a enunciar en el plan estratégico *Sustainable Living*<sup>224</sup> su “*visión clara y convincente para duplicar el volumen de nuestros negocios a la vez que reducimos nuestro impacto en el medioambiente e incrementamos el impacto social positivo*” y además la sostenibilidad está impregnando todas sus comunicaciones.

Para las empresas no es sencillo establecer un modelo de creación de valor compartido, sobre todo porque los planteamientos suelen centrarse en la gestión a corto plazo y anteriormente optaron por acciones poco acertadas y reducidas en torno a cuestiones sociales y ambientales, en vez de hacerlo por fuentes de diferenciación competitiva e innovación sostenible. Además muchas veces las compañías, lejos de ser vistas como solucionadores de problemas sociales y ambientales, se ven como creadoras de ellos y es difícil revertir la idea negativa de que el sistema actual beneficia magníficamente a unos pocos a expensas de muchos.

Tampoco internamente es sencillo porque hay que incorporar estas cuestiones a los planes de negocio, pero además deben modificar las estructuras y los incentivos para provocar realmente un cambio.

Pese a las dificultades, como hemos visto en el capítulo segundo de esta investigación, se están desarrollando iniciativas en torno al nuevo modelo y todo apunta a que cada vez van siendo más relevantes, así que la comunicación tiene que acompañar este cambio que se está

---

<sup>224</sup> Unilever. Sustainable Living. <https://www.unilever.com/sustainable-living/>.

produciendo de la manera que le corresponde y que se necesita. La cuestión es que dado el estancamiento y la falta de concreción que se ha venido dando, en materia de comunicación también sería necesario un movimiento disruptivo, que las grandes marcas de este país podrían protagonizar, y al igual que se esfuerzan en estar en los consolidados rankings de sostenibilidad, pujar también por el liderazgo en materia de comunicación.

Como se había planteado al inicio de la investigación, a consecuencia de la extensa documentación consultada, de las opiniones expresadas en las entrevistas y del análisis de la situación en que se encuentra la comunicación sobre sostenibilidad y responsabilidad en España, se ha considerado oportuno apuntar en este capítulo las líneas de trabajo en las que los especialistas de comunicación en las empresas y agencias especializadas deberían empezar a focalizar los esfuerzos. Por razones obvias, al exceder el objeto central de esta investigación, no se incluyen ejemplos y sólo se esbozan las rutas de trabajo, si bien estas están basadas en muchos de los ejemplos internacionales que están despuntando.

Con seguridad muchas de las áreas que se mencionan se están trabajando actualmente en nuestro país, pero el salto disruptivo requiere abordarlas en su conjunto y de una manera especializada para que en un corto plazo de tiempo, las comunicaciones sostenibles en España también sean referentes. Es más, quizá la propia industria de la comunicación podría empezar a evidenciar, en su caso, cómo está introduciendo la sostenibilidad en su modelo de negocio y qué beneficio común está generando. Pero siendo realistas y pragmáticos, el principio de creación de valor compartido está todavía empezando a abrirse sitio.

## **5.2. Aproximación a un nuevo discurso para la sostenibilidad**

Desde el comienzo de esta investigación se ha insistido en la necesidad de romper una de las principales barreras para las empresas y los profesionales del sector, cuyas causas se han venido analizando: sostenibilidad no equivale a comunicación, porque no hacemos cosas sostenibles solo para decirle a la gente que lo estamos haciendo. Sin embargo, aunque comunicar no es el objetivo, es una de las formas más poderosas de construir ese valor compartido.

Evidenciado ya que abordar la sostenibilidad en la empresa no es un tema menor, ni discreto, sino que es un tema estratégico que está indisolublemente unido al largo plazo, al propio beneficio y a la mejora del entorno, podemos también concretar lo que a juicio de la autora debieran ser los **cinco puntos de partida para abordar la comunicación sostenible**:

- Integración de la sostenibilidad en el núcleo del negocio. Independientemente del nivel de implementación y siendo conscientes de la dimensión del reto, las barreras y dificultades, es imprescindible que las compañías que se plantean una comunicación profesional entorno a la sostenibilidad, la hayan introducido en su estrategia. Se ha subrayado de forma reiterada que todavía estos modelos se encuentran en una fase muy temprana, pero recordando que la sostenibilidad puede ser entendida como un proceso y una meta, que una empresa esté al principio del camino no significa que no puedan construirse mensajes en torno a ello. El propio proceso de transformación puede ser objeto de comunicación, siempre que vaya acompañado de evidencias claras y tampoco tendría sentido esperar a niveles máximos de implementación porque, entre otras cosas, la sostenibilidad total como meta no deja de tener carácter utópico. Este aspecto está relacionado estrechamente con la barrera que ha supuesto la idea de que estos temas son más de “hacer que de decir”, sobre todo ligado a una responsabilidad social mal entendida, así que no se deberían frenar nuevas iniciativas en estas fases iniciales, siempre que estas sean reales y relevantes para el negocio y para el entorno, independientemente de su dimensión relativa.
- Comportamiento ético, transparente y coherente. La falta de confianza en las empresas se ha producido porque muchas no han actuado como debían pero, aunque no paran de desvelarse nuevos escándalos empresariales, lo cierto es que cada vez son más las compañías que están priorizando estos aspectos. La formalización en los compromisos y la implementación de códigos y políticas se está generalizando y se ha comprobado en la investigación que es una preocupación máxima dentro y fuera de la empresa. Este comportamiento ético está relacionado con la voluntad de apertura y transparencia necesaria para iniciar otro tipo de comunicación, más allá de las memorias pero que las debe tener como base y, por supuesto, exige ser

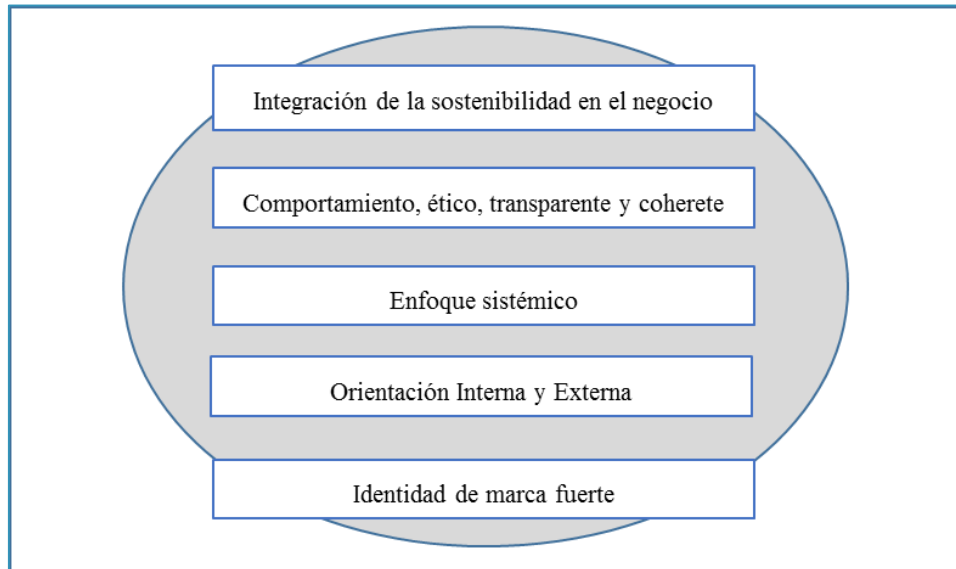
coherente. En este sentido, hay mucha literatura y práctica acumulada en el sector de la comunicación, ya que se viene tiempo reclamando y las compañías están estableciendo los mecanismos necesarios. Aunque, al vincularlos a un modelo de desarrollo sostenible las exigencias se acentúan sobre todo en fase de transformación.

- **Enfoque sistémico.** Abordar la comunicación sostenible requiere no solo un enfoque multidisciplinar sino realmente una estrategia que tenga muy presente los variados sistemas que intervienen y sobre todo sus relaciones. El ejercicio más básico podría ser el de conocer las expectativas de los grupos de interés al comienzo del proceso, pero el nuevo enfoque requiere una identificación clara de los sistemas relacionados que intervienen y como cada parte se relaciona con las otras en materia de comunicación. Es una tarea compleja, que debe hacerse con mucha profesionalidad, en el tiempo adecuado y analizando un número considerable de interacciones. Los sistemas deben analizarse en tres entornos: la organización, el sector y el contexto global y local. Realmente se trata de una gran constelación que va desde los proveedores hasta los clientes, los inversores y los gobiernos y a medida que se profundiza pueden encontrarse interconexiones que ni siquiera se sabía que existían, así que es necesario crear esos mapas como una herramienta útil que junto con los cuadros de mando y la definición de *KPI* o indicadores permitan avanzar adecuadamente. La propia creación de los mapas puede estimular el diálogo y la comunicación.
- **Orientación interna y externa.** La sostenibilidad requiere mensajes hacia dentro de las organizaciones y hacia fuera. Como se ha recogido en el segundo capítulo de este trabajo, los nuevos modelos de comunicación parten de la base de compartir los modos de hacer y pensar, y en ellos los empleados tienen un rol importante. En muchas ocasiones la educación y la cultura son vistos como la necesaria cuarta dimensión de la sostenibilidad, así que la cultura corporativa y las comunicaciones sostenibles están muy relacionadas en el nuevo modelo de negocio. Es necesario trasladar que se quiere lograr a largo plazo, por qué y para qué se trabaja, lo que significa, por qué es importante y cuáles son los comportamientos adecuados para lograrlo, y estos mensajes son importantes interna y externamente. Lo que se busca es poner un propósito perdurable y con sentido en el centro de la estrategia de negocio, una razón de ser que aúne las creencias de la gente dentro de la empresa con

los valores humanos fundamentales de las personas a las que ese negocio sirve. La tarea no es sencilla porque aunque se cumplan las tres premisas anteriores, el escepticismo y la oposición pueden ser frecuentes, incluso en la propia compañía donde, pese a que la sostenibilidad es un tema transversal, la implicación de muchas áreas puede evidenciar intereses contrapuestos que hay que superar. Para impulsar los nuevos modos de actuar y como hemos visto anteriormente, el papel del máximo ejecutivo de la compañía cobra un papel muy relevante. No se trata de una cuestión de protagonismo sino que, de la misma manera que ante un escándalo o accidente grave estos ejecutivos se ven obligados a dimitir o son destituidos como símbolo manifiesto de que las cosas se estaban haciendo mal, si se cree en el nuevo modelo y se está avanzando con firmeza, los CEO o máximos ejecutivos tienen que implicarse realmente en determinadas comunicaciones que sirvan de inspiración y motivación y que también acepten asumir los errores.

- Creación de una identidad de marca sostenible fuerte. La marca es el activo estratégico que ha de trasladar la promesa de la compañía y si en otros contextos es importante, en el de la sostenibilidad aún lo es más por la complejidad de los significados asociados. La identidad de una marca sostenible debe ser la máxima expresión de la visión y los valores empresariales, la vivencia del nuevo modelo de desarrollo al que contribuye que logremos definir una idea y una personalidad inspiradora y diferencial. No es el color, el logotipo u otros elementos de la identidad visual, porque de lo que se trata es de hacer que el propósito sea evidente en los productos y servicios que se ofrecen, en cómo se organiza, cómo se relaciona y cómo lleva a cabo su trabajo diario. La marca es lo que en última instancia conecta las historias de éxito de la compañía. Esto es *branding* estratégico.

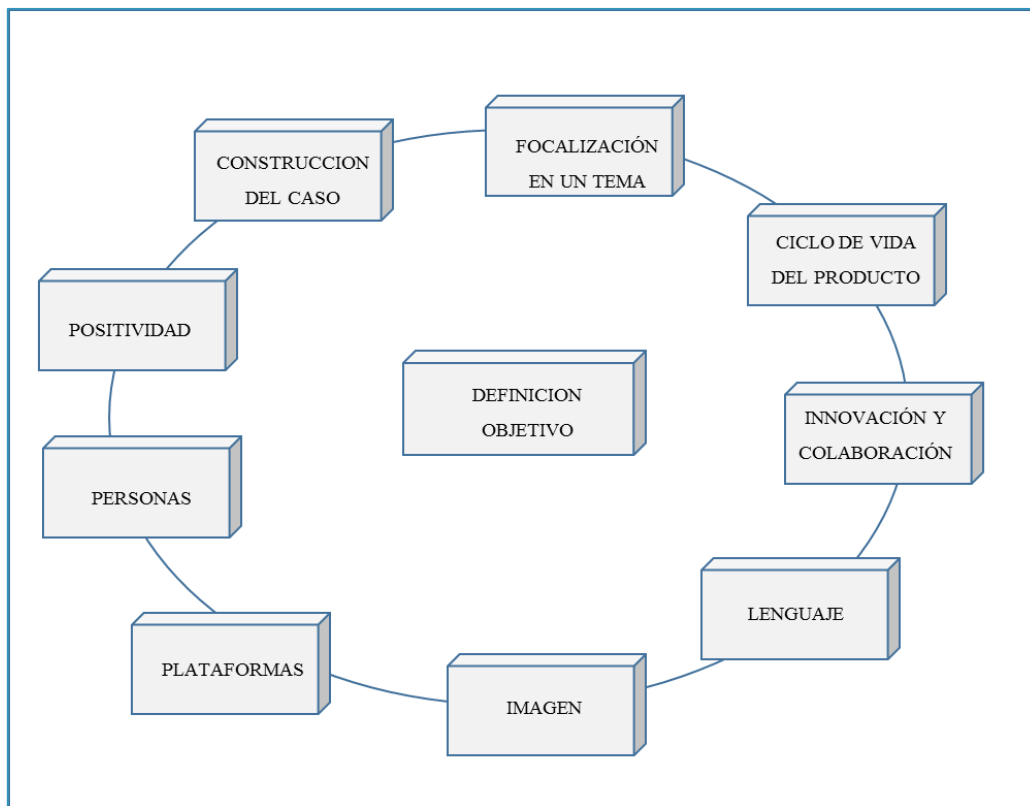
FIGURA 72. PUNTOS DE PARTIDA PARA ABORDAR LA COMUNICACIÓN SOSTENIBLE



Fuente: elaboración propia.

Aunque se asuma que la comunicación tiene un papel cada vez más importante en el desarrollo sostenible y en la creación de valor compartido, es cierto que hacerlo de manera correcta es un gran desafío. Hay que partir de las premisas anteriores y cuidar muy bien no sólo lo que se comunica sino también la forma de comunicarlo, teniendo en cuenta el mensaje y los medios. A lo largo de este trabajo se han identificado **10 líneas principales sobre las que empezar a construir el nuevo discurso de la sostenibilidad** que se resumen en la siguiente figura y se detallan a continuación:

FIGURA 73. LÍNEAS PRINCIPALES SOBRE LAS QUE CONSTRUIR EL NUEVO DISCURSO DE LA SOSTENIBILIDAD



Fuente: elaboración propia.

- Definición del objetivo. Aunque este siempre es el punto de partida para cualquier estrategia de comunicación, al abordar un plan entendiendo la sostenibilidad integrada en el negocio y desde la perspectiva del valor compartido, establecer claramente el objetivo es la mejor garantía de éxito y no es sencillo por varias razones. En primer lugar porque ya se ha reiterado que incluso dentro de la misma organización la sostenibilidad se puede entender de distintas formas en diferentes departamentos y puede haber discrepancias de objetivos o incluso sobre si procede comunicar o no. Además hay que encontrar el equilibrio adecuado y mantener siempre la coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente se realiza. Y por último el enfoque de valor compartido implica por definición considerar los beneficios de la acción para ambas partes, empresa y entorno, lo cual también es

complejo a la hora de centrar el objetivo. Una vez salvadas estas dificultades se ha de plantear, si la comunicación tiene un objetivo informativo o de cambio de actitudes o comportamientos, aunque no desde la óptica tradicional basada en aportar datos y contar que se está haciendo o en intentar concienciar o movilizar en torno a actitudes que la empresa entiende que son más sostenibles. Como se avanzaba en el segundo capítulo, la clave está en preguntarse ¿Para qué hacemos la comunicación? En el nuevo modelo de negocio perfectamente puede hacerse comunicación para ganar cuota de mercado a partir de la diferenciación y la competitividad que aporta un modelo o acción sostenible. Reflexionar sobre su objetivo desde la óptica empresarial al mismo tiempo que se incorpora un propósito social es necesario, como puede serlo desarrollar un alimento con nutrición reforzada para consumidores de bajos ingresos en determinados países con deficiencias nutricionales, o plantear un nuevo estilo de vida sostenible entorno a una gama de alimentos determinados. Por tanto no se trata sólo de informar sino de explicar el por qué, el para qué y también el beneficio mutuo.

- **Focalización en un tema.** Para salvar la complejidad asociada a estos modelos, las comunicaciones genéricas o abstractas no ayudan a que los públicos no especializados puedan entender lo que la empresa está haciendo y cuáles son sus objetivos reales. Por eso, en lugar de intentar trasladar mensajes genéricos y centrados en un discurso descriptivo de cumplimientos, se ha de optar por focalizar la comunicación en un ámbito creíble, relevante, memorable, que tenga continuidad en el tiempo y que esté estrechamente vinculado con las competencias básicas de la organización. Debe ser un tema que realmente despierte el interés de las personas por la empresa o producto, en el contexto donde ellos se mueven, en el marco de sus preocupaciones y teniendo en cuenta que sus expectativas sobre la empresa y su producto son cada vez más altas. ¿Merece la compañía que el consumidor compre sus productos? ¿Le hace sentir más en forma, más sabio, más solidario? ¿Mejora sus propios resultados o los de su comunidad? ¿Contamina menos? ¿Ha mejorado un poco el producto intentando ir más allá? Y la pregunta más significativa para ayudar a la focalización: ¿Mejora realmente esta marca tu vida de una manera tangible, duradera y positiva?

- Ciclo de vida del producto. El análisis de la sostenibilidad a lo largo de ciclo de vida de un producto (*life-cycle assessment*, LCA) es un aspecto en que las empresas se están enfocando, porque permite comparar el rendimiento relativo de un producto con el de sus competidores y servir como base para la diferenciación. Desde el ámbito de la comunicación, esta perspectiva de recurrir a diferentes momentos del ciclo de vida puede proporcionar interesantes oportunidades para acentuar no solo determinados atributos sostenibles frente a la competencia sino también frente al ciclo de vida del propio producto. Los aspectos medioambientales (preservación del agua, el uso de los recursos naturales de manera eficiente, la conservación de la biodiversidad, la reducción de las emisiones al aire, la adaptación al cambio climático y la reducción de residuos) han sido los más utilizados en este sentido, pero cada vez más se vinculan también a temas sociales y de innovación. Así pueden desarrollarse ámbitos de comunicación en torno a la fabricación, los materiales o ingredientes requeridos, el *packaging*, la distribución y almacenaje, el consumo, o el fin de su vida útil. Una marca del sector textil puede recoger en su discurso aspectos tan variados como el modo y fabricación de una prenda, su política respecto al uso de pieles y lanas de animales en sus prendas, los cuidados necesarios para alargar la duración de una prenda textil o calzado, opciones de reciclaje al llegar al fin de su vida útil o colaboraciones universitarias destinadas a la mejora de cualquier parte del proceso. La importancia de comunicar sobre los productos durante toda la cadena y hasta el fin de su vida útil, reside en que es una manera muy concreta y creíble de mostrar cómo realmente la sostenibilidad está incluida estratégicamente en el modelo de negocio, vincula la mayor parte de las cuestiones medioambientales y muchos aspectos sociales y hace tangible la relación de la empresa con el entorno. Desde el punto de vista del consumidor, este tipo de comunicaciones permite entender el rendimiento de los productos o servicios a lo largo de toda la cadena y le ayuda a tomar decisiones sobre las compañías y sus marcas para incluirlas o excluirlas de sus preferencias en función de los valores que se compartan.
- Positividad. Utilizar mensajes negativos, que provoquen el miedo, la culpa o que apelen al instinto de supervivencia, no es una opción adecuada en el nuevo modelo de comunicación sostenible. La sostenibilidad tiene que ver con aspectos racionales y también con emocionales y este tipo de mensajes llevaría a los receptores al

territorio de lo incontrolable y a la pasividad porque “nada se puede hacer”. Si las personas se sienten amenazadas surge la agresividad, cuando lo que se pretende es avanzar y movilizar, cambiar las conductas y colaborar en soluciones beneficiosas para todos. Recurrir a las implicaciones del cambio climático es deprimente y sitúa en un escenario de pesimismo así que, aunque los grandes desafíos deben estar presentes, hay que centrarse en la solución y no en el problema. Otro aspecto importante es abandonar el discurso del “debería hacer”, que incide directamente en la culpabilidad individual y el corto plazo, para sustituirlo por un discurso de futuro positivo, que implica a la comunidad y trabaja sobre el largo plazo. Esto hace que los problemas se replanteen porque se anima a avanzar, a cambiar a conductas y a colaborar en soluciones beneficiosas para todos. Este planteamiento no implica que se eludan los problemas existentes a corto plazo, sino la forma de abordarlos. En este sentido, por ejemplo, una compañía podría referirse a la “pobreza energética” o a la “desigualdad” en un determinado segmento de población, pero si la comunicación es relevante para su contexto y se aborda desde las soluciones al problema y las consecuencias futuras para ese segmento, será adecuada. En el contexto de la positividad y su asociación a la sostenibilidad, la comunicación debería poder dar respuesta a la pregunta de ¿qué es lo que deseamos sostener?, porque lo que nos gusta es lo que queremos conservar y eso debería ser parte importante del mensaje. Hay que darle la vuelta al enfoque del problema y centrarlo en lo que se puede hacer, cambiar o crear para tener el futuro que queremos.

- **Innovación y Colaboración.** Incluir de forma destacada estos aspectos puede ayudar a la diferenciación de las comunicaciones sostenibles, pero aún es más interesante y necesaria su consideración como objetivo de las mismas, en la medida en que estimulen la búsqueda de soluciones y promuevan el intercambio de experiencias entre las partes interesadas. La innovación y la colaboración tienen que ver fundamentalmente con la estrategia y la transformación, por lo que pueden aportar argumentos sólidos, incluir las tres dimensiones de la sostenibilidad y utilizarse independientemente del grado de avance del nuevo modelo de hacer empresa. La innovación, de manera genérica, tiene amplios recursos al asociarse a determinados aspectos del ciclo de vida del producto, pero desde el punto de vista de la innovación social las posibilidades son aún más amplias. Si la innovación social se asocia a

nuevas formas de satisfacer necesidades que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público, o a producir los cambios de comportamiento necesarios para afrontar los grandes retos de la sociedad, o a generar nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración, las posibilidades comunicativas son amplias. Los mensajes pueden mostrar innovaciones de las compañías o marcas, innovadoras en sí mismas, pero al mismo tiempo útiles para capacitar a la sociedad para innovar. Además, como son las personas y, cada vez más, las colaboraciones entre personas las que generan la innovación, este enfoque permite situarlas en el centro de los mensajes y conectan muy bien con los valores y compromisos que las compañías quieren mostrar interna y externamente. La innovación y la colaboración están muy asociadas a la creatividad, a la asunción de riesgos, la curiosidad, el espíritu emprendedor, la aceptación del fracaso y la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Otra perspectiva que no hay que olvidar es la de la reinención que se está produciendo en las actividades comerciales y en el consumo en torno a la colaboración. La economía compartida está despegando gracias a la tecnología y, sobre todo, porque la actitud social está cambiando y la idea de la propiedad cede protagonismo a las experiencias que ahora son las que confieren personalidad y estatus. En lugar de aspirar a conseguir siempre lo mejor y más nuevo, las personas prefieren otro estilo de vida centrado en vivir y compartir.

- Construcción del caso. La comunicación sostenible requiere disponer de una historia en torno a la que construir el discurso, aunque si realmente este tipo de estrategia se ha integrado en el negocio, la historia, que es creíble y relevante, se ha debido ir construyendo a medida que se va produciendo la integración y no es algo deslumbrante para utilizar en un momento puntual. La alta dirección promueve entonces la cultura de la narración en torno a los valores de la organización y eso es lo que hace que una historia sea convincente y estratégica. Las posibilidades del *storytelling* como técnica de comunicación asociada a la sostenibilidad y a la construcción del discurso del *business case* fue mencionada en numerosas ocasiones por los expertos entrevistados en esta investigación, aunque también apuntaban que el desarrollo era incipiente porque las verdaderas historias solo estaban empezando a construirse. En cualquier caso es cierto que la sostenibilidad tiene que ver mucho

con el relato, porque un relato es una herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a los sentidos y emociones y que exponen un conflicto a resolver que aporta sentido a la existencia de sus protagonistas. El relato de una compañía debe definirla, incluir arquetipos y contenidos universales y ser coherente en todas sus comunicaciones. Las historias forman parte de nuestras vidas, educan, entretienen, ayudan a entender e inspiran a la acción, creando vínculos con las personas que los datos no pueden llegar a crear. Desde hace mucho tiempo las marcas cuentan historias en sus comunicaciones como forma de generar ese vínculo, pero en el nuevo modelo, para convertirse en agente transformador de la sociedad, no sólo hay que contar historias propias sino fomentar que otras personas o grupos puedan contar su propia historia, sirviéndose además de la tecnología, para inspirar y promover estilos de vida sostenibles. Como cada público tiene sus propias características y necesidades de información y comunicación, las marcas deben crear un caso que integre las historias individuales en una historia coherente que funcione para todos y que tenga objetivos claros. La narración parte de directrices estratégicas y de historias reales, pero aunque las experiencias sean auténticas, hay que saber trasladarlas de forma creativa y eficaz.

- Lenguaje. A la confusión conceptual de la sostenibilidad y la responsabilidad social, se suma el problema de las jergas o lenguajes demasiado especializados que ya se ha comentado y que se convierten en una importante barrera a la hora de comunicar. Por tanto, el primer reto respecto al lenguaje es salvar el gap de conocimiento entre expertos y audiencias. Las palabras y sus significados importan porque aportan ideas, nos acercan y pueden cambiar la forma en que vemos el mundo. El problema es que en el ámbito de la sostenibilidad se acumula la herencia de la ciencia, la economía, la política, el activismo y el debate académico y ello crea distancia cuando lo que se necesita es un lenguaje que aproxime y sea convincente. La expansión del vocabulario utilizado en las comunicaciones de sostenibilidad puede abordarse de manera global o sectorial y requiere también una adaptación a los públicos y a los medios específicos. En cualquier caso hay algunas tendencias que pueden destacarse, además de la positividad que se ha comentado en el punto anterior y que debe alejar el discurso de la sostenibilidad de la acusación y la culpa. Respecto al sentido de la cooperación, la comunidad y el interés compartido de manera genérica conviene

cambiar los términos que connotan individualidad por los colectivos, el “usted” por el “nosotros”, la participación. Otros ejemplos de léxico recurrente pero con significados claros y aceptados es el vinculado a la eficiencia y al consumo (“cero emisiones”, “cero residuos”, “menos es más”, “reciclado” “segunda oportunidad”, “inteligente”, “no derroche/despilfarro/desperdicio”, “autoabastecimiento”, “alternativo/a”) o al de la huella ecológica o la equidad (“un planeta/ un mundo/un futuro”, “huella de carbono” estilo de vida sostenible/consciente” “comercio justo”). Son solo algunos ejemplos del amplio universo vinculado a la sostenibilidad que deben trabajarse desde la personalización y el rol activo (la conducción puede ser “eficiente” pero si es “inteligente” se adquiere un rol activo que dispara significados y atributo) e incluyendo términos que inciten a la prueba, a actuar, a crear, que lleven al beneficio compartido y que autodefinan a la compañía y a quien utiliza sus productos y servicios.

- Imagen. Uno de los principales problemas que plantea la comunicación de la sostenibilidad es que las personas tienden a focalizarse en el presente y cuesta visualizar el largo plazo asociado al concepto o las implicaciones sociales que no sean de su entorno inmediato. En gran parte porque se ha tendido a hacerlo con panoramas catastróficos y negativos que, aun siendo reales, provocan rechazo. Por eso una de las premisas para comunicar el concepto de sostenibilidad de manera correcta es establecer relaciones entre los hábitos, las acciones diarias y sus implicaciones para el medio ambiente y el resto de los seres humanos e intentar trasladarlas en imágenes. En esta línea se encuentran las imágenes centradas en mostrar a las personas en una situación de “equilibrio” que se separa del estilo de vida “conectado” y acelerado y permite la espiritualidad, la soledad o “recargar pilas” para sentirse renacer, inspirados o creativos. También las imágenes de energía o futuro, muchas veces con presencia de niños como símbolo de las generaciones venideras, o representaciones del Planeta o de espacios naturales en referencia a lo que se debe de conservar. Y muy asociadas a la idea del beneficio mutuo, al valor compartido, precisamente imágenes que muestran a personas creando o compartiendo cosas o situaciones y que conectan el mundo tradicional y el digital y el del productor y el consumidor, en los diferentes entornos. La importancia de las relaciones, los pequeños cambios en la vida diaria o momentos de inspiración son

entornos que se tratan de reflejar en las comunicaciones de sostenibilidad y que también han de estar de alguna manera integradas en el constructo simbólico de la propia identidad de la marca y de todas sus representaciones. Una marca sostenible ha de ser reconocida en todas sus manifestaciones y provocar una experiencia visual determinada. En algunos casos, la identidad visual viene acompañada por logotipos de certificación que se pueden agregar como garantía, y dependiendo de sector pueden llegar a ser muy importantes (FSC, Green-e, Comercio Justo, etc.) siempre que aporten información relevante al consumidor.

- **Personas.** Las personas han de estar en el centro de las comunicaciones sostenibles, en las historias, en el lenguaje y en las imágenes que se utilizan, porque frente al escepticismo que genera la marca, las personas, como protagonistas de las acciones o como beneficiarias de las mismas, aportan credibilidad y cercanía. A la hora de comunicar el compromiso y los logros de la empresa no es suficiente con dirigirse a un selecto grupo de *stakeholders* a través de los informes anuales, con lenguaje técnico, racional y basado en datos, poco atrayente para el resto. Las personas deben considerarse no solo en el desarrollo de las acciones de comunicación sino como sus destinatarias y por ello las empresas y marcas necesitan conocer a sus diferentes públicos, sus valores y su percepción específica de la sostenibilidad, adaptar el lenguaje, los mensajes y los medios, para poder llegarles realmente. Necesitan humanizarse. También es importante mostrar a las personas como agentes activos del cambio y en este sentido pueden encontrarse “héroes” concretos dentro y fuera de la organización. Por una parte pueden, como se subrayaba anteriormente, ser los protagonistas de las historias en torno al nuevo modelo, pero otras pueden ser las personas que tengan el “poder” de cambiar las cosas. En la práctica, esto se traduce en que las personas son el centro tanto de una campaña de carácter educativo que pretenda concienciar sobre un tipo de hábitos determinado como también lo son de algo tan distinto como una campaña de sensibilización política. También hay que tener muy en cuenta que en el nuevo entorno de comunicación la recomendación es uno de elementos principales de difusión de mensajes, comenzando por los propios empleados que en la mayoría de los casos son los primeros *stakeholders*, y ello implica que las personas se convierten, además de en protagonistas, beneficiarios y receptores, en el propio canal de comunicación. Especial atención en el ámbito de la

sostenibilidad requieren las generaciones más jóvenes, especialmente los denominados *millennials*, que mayoritariamente cuestionan más las cosas y están a favor de un cambio de modelo y una transformación. De alguna manera han sido los primeros en vivir en un mundo “ultraglobalizado” y, más comunicados que nunca, los primeros nativos digitales, pero cuando les tocaba coger las riendas se están dando de bruces con el desempleo, la desigualdad y un medioambiente cada vez más dañado. Sin embargo ellos son los que han abanderado la economía colaborativa y los mayores promotores de la innovación abierta y utilizan la tecnología para solucionar problemas y para buscarse la vida. A ellos les preocupa todavía más el comportamiento de las empresas en torno a la sostenibilidad, apoyan las leyes ambientales más estrictas, los medios de transporte menos contaminantes, están dispuestos a pagar más por productos que encajen con sus valores y quieren trabajar para empresas con las que también los compartan.

- Plataformas. En relación con la mayor parte de los puntos anteriores, surgen las plataformas digitales como una de las claves más importantes de la comunicación en sostenibilidad y en la que las compañías y las marcas deberían concentrar más esfuerzos de lo que están haciendo actualmente. Superando el debate del diálogo, de las expectativas de los *stakeholders*, encontramos en este nuevo formato un entorno donde convergen las historias, la innovación, la colaboración, las personas y el lenguaje y los códigos que autodefinen a sus miembros. Su auge está vinculado a esa generación que está dispuesta a comentar sobre cualquier tema, a dar y recibir opinión sobre lo que hace, ve, compra o lleva puesto, ya sea a través de un video, un blog personal o un tweet. Con móviles inteligentes o tabletas que les permiten estar siempre conectados y moverse de una plataforma a otra comentando lo que hacen o apoyando aquellas cosas en las que creen. En la medida en que se pueden integrar diferentes contenidos o acciones en medios sociales en otros entornos de mayor relevancia que sean referentes para determinados colectivos o grupos de interés, las empresas y las marcas deben interactuar con estas plataformas o contribuir a la creación de las mismas para convertirse en referentes de determinados estilos de vida o consumo. La idea que subyace en torno a la plataforma de “unirse a”, “sumarse a” es la que debería aplicarse también desde el entorno empresarial. La adecuada gestión de los medios sociales, superando los problemas de portavocía y los miedos al

diálogo transparente, la involucración de los públicos a través de encuestas en línea para conocer su opinión o sus propias historias, las aplicaciones móviles, los códigos QR, los elementos interactivos, los videos, la actualidad y la inmediatez, la gestión de las críticas y las reclamaciones, son los elementos del entorno en el que se están desarrollando las comunicaciones de sostenibilidad y se implementarán aún más a corto plazo.

Para concluir esta investigación, quedan así esbozadas y abiertas las líneas sobre la que se ha de construir el nuevo discurso de la sostenibilidad, realmente integrada en el negocio. No hay razón para no comunicar, siempre que se haga de forma honesta, transparente y sencilla, huyendo de la auto-complacencia, y con un compromiso a largo plazo, real y tangible. Quizá no se comunica porque se teme el escrutinio de no hacer lo suficiente, lo suficientemente rápido, pero a través del uso de recursos tradicionales y de las nuevas posibilidades digitales, del equilibrio entre la racionalidad de la información y las emociones, se puede realmente involucrar a un público más amplio. Los consumidores tenderán cada vez más a recompensar a las compañías que actúen de forma sostenible como forma de expresar sus propios valores y opiniones, no a las que creen marcas sin más. Y la realidad es que la comunicación debe impulsar a la creación de valor compartido con mensajes que evidencien la adecuada interconexión entre las personas, el Planeta y los beneficios que nos lleva a confiar no en “las mejores marcas”, sino en “las mejores marcas para el mundo”.





## CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

En la exposición de motivos de este trabajo, se destacó la omnipresencia y máxima actualidad del concepto “sostenibilidad” como uno de los principales estímulos para su realización. La necesidad de encontrar un modelo de desarrollo que no entre en conflicto con el carácter finito del Planeta y que garantice el bienestar de las generaciones actuales y futuras está siendo el eje de las agendas políticas y empresariales en todo el mundo y más en un año como el 2015, con importantes citas internacionales que obligan a reflexionar sobre los avances y los retos en torno a la difícil tarea de equilibrar las dimensiones económica, ambiental y social. Sin embargo, al cierre de esta líneas, a sólo unos días de celebrarse la Cumbre Mundial de los Objetivos del Desarrollo Sostenible en Nueva York y a dos meses de la Cumbre de París COP 21, se ha abierto una de las crisis empresariales más importantes de los últimos tiempos que bien puede enmarcar las conclusiones que se exponen a continuación y poner en contexto la relevancia de las actuaciones de las empresas para la sostenibilidad, entendida como proceso y como objetivo, y el papel que en ello desempeña la comunicación.

El 18 de Septiembre del 2015 la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de Estados Unidos<sup>225</sup> ha hecho público un informe según el cual el Grupo Volkswagen, líder en su sector en el Dow Jones Sustainability Index, ha vendido en este país 482.000 coches equipados con un software que manipula la medición de emisiones de gases contaminantes con el fin de superar los test de homologación, pero lanzándolos realmente a la atmósfera. El engaño, que podría extenderse a más de 11 millones de coches en todo el mundo, ha obligado a pedir disculpas públicas a su consejero delegado, Martin Winterkorn, y al presidente de la filial norteamericana, Michael Horn, y en solo unos días ha acarreado ya la dimisión del primero

---

<sup>225</sup> EPA. Unites States Environmental Protection Agency. (2015, 18 September). *California Notify Volkswagen of Clean Air Act Violations*. (<http://yosemite.epa.gov/opa/admpress.nsf/d0cf6618525a9efb85257359003fb69d/dfc8e33b5ab162b985257ec40057813b!opendocument>) (última vez consultado:19-09-2015).

y la pérdida de casi un tercio del valor bursátil de la compañía. Aún pendientes de la evolución de los acontecimientos, es evidente que en sus declaraciones se encuentran muchos de los temas más importantes reflejados en las páginas precedentes: la necesidad de vincular realmente la sostenibilidad a la estrategia del negocio de las compañías, de alinear su comportamiento con los valores que se proclaman, de establecer y mantener relaciones de confianza y colaboración con los *stakeholders*, y la imposibilidad de mantener un carácter cosmético para la comunicación. Las primeras disculpas de sus máximos ejecutivos, tras admitir el engaño, incluyen muchos de estos aspectos y son un buen reflejo de la realidad a la que la comunidad empresarial se enfrenta para dar coherencia de una vez por toda a sus actos y a sus comunicaciones.

*"La hemos cagado por completo. Hemos sido deshonestos con la EPA [la agencia de protección medioambiental], hemos sido deshonestos con el consejo de la ARB [la agencia que se ocupa de la calidad del aire en California] y hemos sido deshonestos con todos ustedes. Este tipo de comportamiento va totalmente en contra de nuestros valores... Nos comprometemos a cooperar con los gobiernos, nuestros clientes, nuestros empleados, y también muy importante, con nuestros distribuidores... Estamos muy decididos a aprender y progresar..."<sup>226</sup>.*

Sirva este ejemplo de pragmática introducción a las siguientes conclusiones de la investigación en torno a la sostenibilidad, la comunicación y la creación de valor compartido.

---

<sup>226</sup> El Mundo, (2015, 22 Septiembre). *Michael Horn, presidente de Volkswagen Norteamérica: 'La hemos cagado'*. (<http://www.elmundo.es/economia/2015/09/23/5601b9f9ca474192798b45b5.html>.) (Última vez consultado 23-09-2015)

De manera global las conclusiones evidencian la confirmación de la hipótesis de trabajo planteada, ya que **las grandes empresas españolas sí han avanzado en incorporar la sostenibilidad en sus organizaciones** si bien, todavía queda un largo camino por recorrer porque los niveles de implementación son diversos, el concepto es complejo y, sobre todo, hay que incorporarlo verdaderamente en el núcleo del negocio. En este contexto, más allá de las memorias, **no parece que la comunicación se esté contemplando como elemento impulsor de la generación de valor**, al arrastrar percepciones negativas del pasado, centrarse mucho en el reporte y todavía no haber construido el discurso de la sostenibilidad en torno al principio de valor compartido o la idea de “ganar-ganar”. No se trata de devolver o colaborar con la sociedad, sino de que el beneficio de las empresas esté realmente ligado al beneficio de su entorno y ese no es un enfoque protagonista en el discurso.

Sin embargo la ineludible necesidad de ir introduciendo el desarrollo sostenible en los modelos de negocio, que se ha mostrado en los dos primeros capítulos de la investigación y que está directamente relacionada con los grandes retos y preocupaciones humanas, nos lleva también a confirmar las dos hipótesis secundarias: **la comunicación debe experimentar un cambio**, como se planteaba en la primera de ellas, y tanto la investigación documental, como las entrevistas y el análisis de contenidos, apuntan algunas de las **claves sobre las que construir el nuevo discurso, “para la sostenibilidad”** que se demandaba en la segunda hipótesis secundaria.

De forma más concreta, la investigación arroja **quince conclusiones que pueden agruparse en cuatro grupos en función de los objetivos planteados al inicio de este trabajo:**

1. Conclusiones relacionadas con la evolución del concepto sostenibilidad y su protagonismo en la agenda global (objetivo 1).
2. Conclusiones relacionadas con la introducción de la sostenibilidad en la estrategia empresarial (objetivo 1).
3. Conclusiones relacionadas con el estado de la sostenibilidad en las grandes empresas españolas (objetivo 2).
4. Conclusiones relacionadas con la identificación de las claves para construir el nuevo discurso de la sostenibilidad (objetivo 3).

## CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO SOSTENIBILIDAD Y SU PROTAGONISMO EN LA AGENDA GLOBAL (OBJETIVO 1)

**1. El significado del “Desarrollo Sostenible” o “Sostenibilidad” es complejo, requiere abordarlo desde una perspectiva multidisciplinar y está vinculado a su vez a otros conceptos universales de gran relevancia.**

Desde el punto de vista conceptual, la primera definición, recogida por el *Informe Brundtland* en 1987 y basada en la gestión integral de las tres dimensiones de la sostenibilidad, sigue teniendo plena vigencia:

*"El desarrollo sostenible es el que integra los objetivos económicos, sociales y medioambientales de la sociedad con el fin de optimizar el bienestar humano actual sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras".*

*(Informe Brundtland, Nuestro Futuro Común, 1987-2002)*

De manera directa, a primer nivel y derivado de la integración de tres tipologías de objetivos, esta formulación revela la necesidad de abordar su estudio y su implementación desde una perspectiva multidisciplinar, incluyendo disciplinas científicas, naturales y sociales y vinculándolas a la política, los negocios, la administración y la sociedad civil. También desde el principio, se muestra el novedoso concepto de justicia intergeneracional, al plantear que la búsqueda del bienestar actual no puede poner en peligro el de generaciones futuras, y se asocia al sentido de la urgencia y al carácter finito del crecimiento, por el contexto en el que la definición fue lanzada. Aunque no se abordarían realmente las implicaciones teóricas y de implementación hasta la Segunda Cumbre de la Tierra (1992) ya desde la Primera, con el estudio realizado por el Club de Roma *Los Límites del Crecimiento* (Meadows, 1972)<sup>227</sup> se alertó de la necesidad de abordar de manera urgente las causas profundas de los problemas ambientales y de desarrollo global para frenar los acuciantes problemas de la deforestación,

---

<sup>227</sup> Meadows, D. *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*. Disponible en [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/38903615.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/38903615.html). (última vez consultado: 02-05-2015).

el cambio climático y la pérdida de la biodiversidad, además de cuestiones como la supervivencia básica, el crecimiento demográfico, las enfermedades y otros problemas relacionados con la pobreza.

A estas ideas de multidisciplinaridad, justicia intergeneracional y urgencia se han de sumar al menos tres conceptos universales que acompañan todo el desarrollo de la sostenibilidad: la ética, la equidad y la utopía. En torno a la ética se articula un discurso sobre el bien y el mal que recoge la idea de responsabilidad con nuestro entorno, con el futuro, y que se aplica también a la responsabilidad de la empresa que aspira a ser reconocida como “buena empresa”. La equidad aparece como un concepto más amplio, que además de referirse a la justicia intergeneracional tiene que ver con la intrageneracional al abarcar, la igualdad social, la igualdad de derechos, la calidad de vida, la distribución de la riqueza, la libertad, la democracia, la participación ciudadana y el empoderamiento. Por último, la idea de la sostenibilidad como una meta u objetivo, está relacionada con la visión de una sociedad nueva, donde las personas pudieran vivir en armonía con la naturaleza y sin problemas de abusos o escasez de recursos.

**2. La sostenibilidad en las empresas está ligada a la responsabilidad social corporativa, pero debe superarse el estéril debate terminológico provocado por el “sobre-uso” de ambos conceptos y la estrecha vinculación entre la responsabilidad social y la idea de “devolución” a la sociedad.**

Así como el concepto sostenibilidad estuvo muy ligado a los temas medioambientales en sus orígenes, los de responsabilidad social (RS), responsabilidad social corporativa (RSC), responsabilidad social empresarial (RSE) o responsabilidad corporativa (RC) han estado unidos a los programas sociales y a la filantropía que durante un tiempo han sido su parte más visible de las empresas. En ambos casos, desde las áreas de comunicación se ha cometido excesos cosméticos que han puesto en evidencia la necesidad de un compromiso real y han contribuido a la devaluación de significados. No obstante, aunque el concepto de responsabilidad ha estado más unido al carácter voluntario y a la gestión de los públicos de interés o *stakeholders*, tanto la definición del *Libro Verde de la Unión Europea*, como la realizada posteriormente en la *Estrategia Renovada para la RSE*, evidencian la cercanía

conceptual con el desarrollo sostenible y la sostenibilidad y, a efectos de este trabajo, con la creación de valor compartido.

*“La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.*

*(Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la  
responsabilidad social de las empresas, 2001)*

*“... las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de...maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad...y de identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas”.*

*(Estrategia renovada para la UE de la RSE 2011-2014, 2011)*

Sin embargo, y pese a que a lo largo de este trabajo se han utilizado ambos conceptos de forma muy próxima (tal y como lo hace la comunidad académica y profesional) la autora de esta investigación es partidaria de emplear el término “sostenibilidad corporativa”, porque supera atribuciones erróneas de significado, es más fácil de asociar al *core business*, a la búsqueda de beneficio común y a la innovación. En este sentido, y para concluir el debate terminológico, es adecuado reiterar la definición que el Dow Jones Sustainability Index hace al respecto:

*“La sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”.*

**3. Pese a la complejidad del concepto, la falta de certidumbre, la resistencia y las dificultades de aplicación, el desarrollo sostenible ha sido protagonista de la agenda política global de los últimos treinta años, demandando desde el principio la implicación de la sociedad civil y, sobre todo, de las empresas.**

Como queda resumido en las Tablas 12 y 13 de este trabajo, los hitos vinculados al desarrollo sostenible en la agenda política mundial han sido muy numerosos y relevantes.

Aunque en la década de los sesenta se empezaron a establecer las primeras referencias en el ámbito de la ecología y se vislumbró la necesidad de cuestionar los modelos de desarrollo, no fue hasta la publicación de *Los límites del crecimiento* en 1972, en el entorno de la 1ª Cumbre de la Tierra de Naciones Unidas, cuando se puso encima de la mesa la reflexión sobre las consecuencias a largo plazo de las acciones humanas sobre el Planeta. Los años siguientes, tras la crisis del petróleo, la expansión consumista, el descubrimiento del agujero de la capa de ozono (1985), las primeras grandes catástrofes medioambientales (ej: Chernobyl 1986) y el inicio de la actividad de la sociedad civil internacional, se evidenció la necesidad de establecer una agenda global para el cambio que derivaría en el informe *Nuestro Futuro Común* o *Informe Brundtland* en 1987, donde se utilizó por primera vez el concepto desarrollo sostenible y se planteó la integración de las dimensiones económica, social y medioambiental que habría de presidir la agenda política posterior.

En 1992, los gobiernos, las empresas y la sociedad civil se reunieron de una forma que no tenía precedentes en la 2ª Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, con el resultado de que 178 gobiernos firmaron un plan de acción mundial, la *Agenda 21* y la *Declaración de Río sobre Medioambiente y Desarrollo*. La conferencia también implicó la aprobación del *Convenio Marco sobre Cambio Climático* que más tarde llevaría al *Protocolo de Kioto* de 1997 que pretendía reducir las emisiones de los gases responsables del calentamiento global y que no sería ratificado hasta el 2002, al menos por la Unión Europea. Ese mismo año, se celebró la 3ª Cumbre de la Tierra en Johannesburgo o Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible que implicó nuevos compromisos pero evidenció el bajo nivel de los avances alcanzados en una década, lo que volvería a repetirse otros diez años más tarde, en 2012, en la 4ª Cumbre de la Tierra, Río+20. Pese al escepticismo reinante, este último encuentro significó la apertura del proceso de los *Objetivos del Desarrollo Sostenible* a aprobar en

2015 y el fortalecimiento del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

La misma decepción acompañó también la evolución del *Protocolo de Kioto*, que entró en vigor en el 2005 sin la firma de países importantes, y se ha debatido en sucesivas conferencias anuales (COP y CMP). En la del año 2011 se aprobó un segundo período de vigencia hasta finales del 2020, al concluir el primero en 2012, mientras se preparaba un nuevo acuerdo universal para la COP21/CMP11 en diciembre del 2015 en París, que logre mantener las temperaturas globales promedio no más de dos grados por encima de su nivel preindustrial.

En el ámbito empresarial, el Pacto Mundial o *Global Compact* nació también como una iniciativa de Naciones Unidas en 1999 para involucrar de forma voluntaria a las empresas en los principales retos sociales y ambientales al comprometerse al cumplimiento de diez principios referidos a los derechos humanos, los estándares laborales, el medioambiente y la corrupción. Un año más tarde, en el año 2000, también de la mano de Naciones Unidas se celebró la Cumbre del Milenio en Nueva York, que aprobó los ocho *Objetivos del Milenio*, al que además de los estados y la sociedad civil se adhirió el sector privado y que pretendían optimizar el bienestar humano actual sin comprometer el de las generaciones futuras. En los quince años posteriores estos objetivos han sido objeto de revisión y polémica por lo que desde Río+20 se viene planteando una nueva Agenda Post-2015 y una nueva definición en los *Objetivos del Desarrollo Sostenible* a aprobar en septiembre del 2015 en Nueva York

En paralelo a su participación en las cumbres y la concienciación sobre la necesidad de un modelo de funcionamiento compatible con el desarrollo sostenible, las empresas han visto la necesidad de establecer indicadores de desempeño que permitieran establecer comparaciones y grados de avance a nivel mundial, integrando la triple perspectiva y pudiendo ofrecer a sus *stakeholders* una información transparente y fidedigna. Entre estos sistemas de reporting destacan el Global Reporting Initiative (GRI), los índices bursátiles Dow Jones Sustainability Index y el FTSE4 Good.

También trabajando estrechamente con Naciones Unidas, las empresas han desarrollado iniciativas internacionales como el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (*World Business Council for Sustainable Development*), una asociación mundial

de más de 200 empresas que persigue compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas en materia de desarrollo sostenible y colaborar conjuntamente con gobiernos y organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales. Entre sus trabajos está la propuesta recogida en el informe *Visión 2050: Una Nueva Agenda para los Negocios*, una hoja de ruta para las empresas que quieren avanzar hacia un nuevo modelo.

Aunque la agenda internacional del desarrollo sostenible ha estado liderada por Naciones Unidas desde la formulación del concepto, desde principios de siglo la Unión Europea ha tenido hitos relevantes en torno a la estrategia global (*Estrategia de Lisboa y Estrategia Europea 2020: Estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*), los aspectos medioambientales (*Paquete Europeo de Energía y Cambio Climático 2013-2020* y la *Hoja de Ruta 2050 para una economía baja en carbono*) y en materia de responsabilidad social (*Libro Verde de la RSC y Estrategia Renovada para la UE para la RSE 2011-14*, y una nueva revisión para el período 2015-2020).

Adicionalmente se continúan aportando reflexiones de ámbito internacional que pretenden llamar la atención sobre los riesgos de no actuar de inmediato sobre los modelos económicos y los patrones de comportamiento. En este trabajo se han recogido dos claros ejemplos de este tipo de mensajes de carácter universal: el informe *2052: Un pronóstico global para los próximos cuarenta años* (2012), donde Jorgen Randers, coautor de *los Límites del Crecimiento* ofrece una visión muy pesimista del futuro al cuestionar la capacidad de la humanidad para sobrevivir si esta no cambia radicalmente la dirección; y la encíclica *Laudato Si'* (2015), donde el Papa hace una profunda reflexión sobre la situación actual y una invitación a buscar otros modos de entender la economía y el progreso.

## CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LA INTRODUCCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL (OBJETIVO 1)

**4. Aunque los niveles de confianza son significativamente bajos, la población cree que el papel de las empresas en el desarrollo de su entorno es fundamental. A medida que se les exige mayor responsabilidad, integridad, transparencia y compromiso, gana terreno la conciencia de consumo responsable.**

En un entorno donde las preocupaciones ciudadanas están centradas en el desempleo, la situación económica y política y los escándalos de corrupción, la falta de confianza en las instituciones, y específicamente en las empresas es generalizada. Según los datos del Trust Barometer de Edelman, sólo el 43% de los españoles confían en las compañías, frente al 57% de la población mundial. Aun así, el 73% cree que las empresas puede llevar a cabo acciones que incrementen los beneficios y además mejoren las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que opera.

El ciudadano puede no conocer explícitamente el significado de los términos sostenibilidad o responsabilidad social, pero sí sabe qué es una “buena empresa” o una “empresa responsable”. Los estudios demuestran que los principales atributos que contribuyen a generar confianza tienen que ver con la integridad y el compromiso empresarial, por encima incluso de los atributos tradicionales vinculados a la oferta de productos y servicios. Aspectos como la ética, la transparencia, el diálogo con el consumidor, el comportamiento con los empleados o las prácticas en torno al medioambiente son cada vez más valorados.

Al mismo tiempo que se incrementa el nivel de exigencia a las empresas, poco a poco el ciudadano también va integrando elementos de responsabilidad en sus decisiones de compra y hábitos de consumo, sobre todo en los niveles socioculturales más avanzados y en las nuevas generaciones de consumidores. Internet y los medios sociales están permitiendo que el ciudadano pueda profundizar, además de en los beneficios funcionales de un producto o servicio, en la actuación responsable de la compañía que lo oferta, reforzando su propia mentalidad ética al adquirirlo o excluyéndolo de sus elecciones. La sostenibilidad se convierte así en un factor claro de diferenciación y competitividad para los mercados: cuanto más sostenible es percibida una marca, cuanto más aporte a las personas, a la sociedad y al

planeta, más relevante es para el consumidor y más conecta con sus aspiraciones y preocupaciones.

Es cierto que pese a que se requiere mayor información sobre las organizaciones empresariales y sobre los productos a lo largo de todo el ciclo de vida, todavía existe una importante distancia entre las opiniones de los consumidores y sus actos. Aunque tienen la potestad de premiar o castigar a las empresas en función de su comportamiento responsable y comprar productos acordes a sus creencias, valores o ideales, existen barreras que frenan esta posibilidad: la información disponible, a menudo escasa, técnica o compleja; el nivel adquisitivo, que se ha reducido; la falta de oferta de producto “responsable”, con atributos reales de sostenibilidad; el poder de las grandes marcas; y el escepticismo generalizado.

**5. El reto actual para las empresas es introducir realmente la sostenibilidad en el núcleo del negocio, no como una cuestión de responsabilidad, sino como una cuestión estratégica y de supervivencia. El grado de avance es lento y variado, derivado de la dimensión de los desafíos globales y de la necesidad de transformación.**

En los últimos años se está asistiendo a un enfoque global de la sostenibilidad que exige que las empresas alineen realmente sus actividades sociales y ambientales con sus valores y propósito de negocio. Es una tarea complicada, que requiere en muchos casos redefinir objetivos, reorganizar estructuras e incluso reinventarse, pero parece ineludible para garantizar la competitividad e incluso la supervivencia. Al priorizar la vinculación al negocio, ya no es un tema de responsabilidad sino directamente de estrategia y permite generar confianza, diferenciación, longevidad y, por supuesto, valor para los inversores. También permite una mejor identificación de fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades porque se requiere una extrema atención a los retos y tendencias globales, ya sean estratégicos, operativos, regulatorios o financieros.

Para adaptarse a este modelo de desarrollo vinculado a resultados parece imprescindible plantear una hoja de ruta (asuntos materiales; riesgos y oportunidades; propuestas, compromisos y retos; programas; códigos; revisión y reporte) e implicar a toda la cadena de valor (finanzas, materiales, fabricación, distribución y comercialización) y a todos los grupos de interés (reguladores, empleados, proveedores, administraciones públicas, creadores de

opinión, inversores, clientes, ONG...). Al afectar transversalmente a toda la organización, las empresas ya han ido introduciendo funciones, estructuras y órganos de gestión para su implementación efectiva e independientemente de la denominación de estas áreas y de la ubicación, cada vez están más vinculadas a los máximos órganos de decisión, y están ampliando sus responsabilidades más allá de la observación y el *reporting* hacia la promoción, el impulso de acciones y la innovación social en toda la organización.

No obstante, el grado de avance es diverso y se identifican tres escenarios: las empresas que siguen centradas en la filantropía, las que avanzan en la mejora de la eficiencia operativa (reducción de residuos y emisiones, mejora condiciones de trabajo, etc.) y las que plantean una transformación del modelo de negocio para abordar los desafíos sociales y ambientales, al menos con un segmento de su mercado.

Aunque existen diferentes rankings de desempeño en materia de sostenibilidad y se identifican diferentes empresas líderes en función de los sectores y de las variables de elaboración de los mismos, la principal barrera para mejorar es la dificultad de integrar realmente la sostenibilidad en el negocio.

La demanda que se hace a las empresas para acelerar el proceso es cada vez mayor, pero los riesgos y preocupaciones asociados a la agenda de la sostenibilidad y con los que se las vincula también lo son: derechos humanos, logística y cadena de suministros, cambio climático, consumo sostenible, empoderamiento de las mujeres, riesgos geopolíticos, corrupción y la falta de transparencia, protección y salud de la fuerza laboral, tendencia creciente a la urbanización, calidad y disponibilidad de agua, protección de la biodiversidad, reducción de la pobreza y la desigualdad, o implicaciones globales de los avances tecnológicos forman parte de la desafiante lista.

**6. El convencimiento y compromiso de los máximos ejecutivos de las compañías y la necesidad de potenciar las colaboraciones corporativas, se están identificado internacionalmente como dos impulsores fundamentales para el avance de la sostenibilidad. Sin embargo, estos dos importantes estímulos no se han encontrado de forma relevante en el discurso de los expertos españoles entrevistados ni en el análisis de contenidos realizado.**

Tanto por la tipología de empresas que lideran los rankings y actuaciones en materia de sostenibilidad, como por el análisis planteado en diferentes estudios, se evidencia que el compromiso de los máximos ejecutivos de las compañías permite avanzar con más éxito en materia de sostenibilidad. El ejemplo del CEO de Unilever, Paul Polman es sin duda el más reiterado en el ámbito empresarial y mediático y aunque en la mayor parte de las compañías todavía no es así, parece que en los dos últimos años se ha duplicado la presencia de los temas de sostenibilidad en las prioridades de las agendas de los máximos ejecutivos.

Es cierto que la sostenibilidad ha entrado de manera transversal en las compañías, se han creado estructuras específicas y verticalmente cada vez es un tema más cercano a la alta dirección, incluso por medidas legislativas. Sin embargo, la convicción personal del primer ejecutivo se está demostrando fundamental para su consecución porque permite mostrar una visión y una estrategia más clara, integrar mejor los procesos, superar obstáculos de descoordinación interna entre áreas, y comprometer a todos los empleados. Introducir la sostenibilidad en el negocio, requiere un gran esfuerzo de transformación y un replanteamiento global y transversal de la estrategia y el máximo directivo tiene una gran responsabilidad sobre la forma de pensar, gestionar y liderar en las compañías.

Adicionalmente, las empresas se están dando cuenta que este proceso de transformación no pueden hacerlo solas y que la colaboración es necesaria para progresar frente a los desafíos de la sostenibilidad. Aunque los estudios muestran que casi la totalidad de los gestores y expertos son conscientes de esta necesidad, la realidad es que menos de la mitad declaran estar haciéndolo pese a los beneficios que conlleva, sobre todo teniendo en cuenta que la mayor parte de las colaboraciones suele tener un carácter estratégico o transformacional.

Las colaboraciones implican a otras empresas, instituciones académicas, gobiernos, ONG y organismos multilaterales, y tienen objetivos variados pero sobre todo están centradas en el desarrollo común de normas y mejores prácticas, el intercambio de información, el establecimiento de frentes de influencia ante responsables políticos y proveedores o las inversiones compartidas para ahorrar costes o reducir los riesgos. Las empresas parecen ser más exitosas con las colaboraciones cuando éstas se incrementan, probablemente por la práctica, la apertura a compartir nuevas experiencias y por las propias relaciones interpersonales que se establecen. Además, fomentar la colaboración interna, establecer un lenguaje común que propicie el entendimiento, actuar bajo la debida diligencia en todos los

procesos e identificar a las personas más adecuadas para realizar la colaboración en términos de compromiso, claridad y confianza, parecen ser otros factores clave.

Es importante destacar, como una de las conclusiones más relevantes de esta investigación que, aunque como veremos a continuación, algunos de los expertos entrevistados han hecho énfasis en la voluntad de incorporar la sostenibilidad a las estrategias de negocio y, sobre todo en la creación de estructuras de gestión específicas, horizontales y verticales, no se ha destacado especialmente el papel de los grandes ejecutivos. Aunque en el cuestionario previo a la identificación de contenidos en las páginas webs sí se puntuó como importante incluir el compromiso explícito de la alta dirección, solo en la última de las entrevistas, al plantearlo de manera sugerida, se comentó la importancia de su participación activa en la construcción de los nuevos modelos. En el resto de casos, no surgió pese a preguntar explícitamente por el estado de la sostenibilidad en las compañías y sus estructuras.

Adicionalmente, contrasta con lo anterior el hecho de que en casi todas las entrevistas se hiciera mención destacada al compromiso personal de los implicados, ya fuera entre los responsables de departamentos específicos en las empresas, o los responsables en asociaciones, ONG, y otro tipo de instituciones. En el discurso de la sostenibilidad en la empresa española se identifican personas convencidas, lo que los expertos denominan “predicadores”, pero sin duda en esta categoría no están incluidos todavía los grandes ejecutivos españoles.

Algo similar ocurre con el aspecto de la colaboración y la cooperación. Si bien es cierto que se identifica que existe una gran voluntad de acercamiento, evidenciada por la gran relevancia del asociacionismo español en la materia, de momento este parece estar centrado en los objetivos de sensibilización, reconocimiento de la función profesional y la compartición de buenas prácticas. También predomina el discurso centrado en el *stakeholder*, en el reconocimiento de sus expectativas y en el manido concepto de “diálogo”, más que en la necesidad de establecer colaboraciones que tengan un carácter estratégico o transformacional. Las acciones vinculadas al apoyo a la innovación social podrían plantearse como un avance en esta dirección, pero todavía en un nivel muy inferior al que se requiere, porque por ahora en la mayoría de los casos no están planteadas para avanzar realmente en el objetivo de integrar la sostenibilidad al negocio.

**7. Frente a la concepción *business as usual*, los modelos basados en el principio de creación de valor compartido, que plantean que las decisiones empresariales deben basarse en la búsqueda del propio beneficio económico pero también en el beneficio social, se están empezando a desarrollar como forma de impulsar la innovación y la ventaja competitiva.**

El concepto de valor compartido, impulsado desde el año 2011 por los profesores Porter y Kramer, se ha extendido rápidamente pese a su novedad debido a su fuerte vínculo con el concepto de sostenibilidad corporativa y porque supera las concepciones erróneas de la responsabilidad de las empresas. Al entrelazar los beneficios económicos de estas con el progreso socioeconómico de las comunidades donde actúan, insistiendo en el beneficio común, se supera el concepto de la empresa como dadora de caridad, pero resaltando al mismo tiempo la importancia de su papel para hacer frente a muchos de los graves problemas actuales.

Para aplicar esta nueva teoría que introduce directamente la sostenibilidad en el eje del negocio, se requieren nuevas habilidades y comportamientos como: reconsiderar productos y mercados; redefinir la productividad de la cadena de valor, con tecnologías más eficientes, el aumento de la seguridad e higiene en el trabajo y el uso responsable de los recursos naturales; y fomentar el desarrollo de *cluster* locales en el entorno. Desde el punto de vista de la gestión, es necesario identificar oportunidades, medir los resultados, contar con el compromiso de la alta gerencia, adaptar la organización y conseguir alianzas efectivas. Además los inversores están identificándolas como forma de multiplicar el impacto social de su capital a la vez que se obtiene un retorno atractivo.

Esta nueva concepción de la empresa, que plantea soluciones, actúa y se compromete con los consumidores, los ciudadanos y los grandes retos actuales, está abriendo nuevas vías de emprendimiento e innovación. Aunque todavía con experiencias muy centradas en el impacto social y el desarrollo de comunidades, más que en el retorno de beneficios, se abren nuevos enfoques como las cadenas de valor económico-social o las empresas híbridas, y movimientos empresariales asociados como el del grupo de empresas *Big Corp*, que certifica que sus miembros ponen el foco en los beneficios sociales y ambientales, o el *Team B* que se comprometen específicamente con diez principios (el largo plazo, la diversidad, la

transparencia, el fomento de la colaboración, la prosperidad de las comunidades, asegurar la dignidad y la justicia, restaurar la naturaleza, reinventar los incentivos del mercado, medir y comunicar el impacto social y redefinir los sistemas de recompensa en las empresas).

No obstante, a la vista de la lentitud con la que se van consiguiendo los avances, también se está evidenciando la necesidad de acelerarlos en lo que, John Elkington ha denominado el *Capitalismo Disruptivo*, que implica un cambio de sistema actuando rápidamente sobre la ciencia, el activismo, las instituciones, el acceso a los bienes necesarios, las finanzas, la economía y la cultura. Solo a través del emprendimiento social y aplicando realmente la innovación sostenible se puede conseguir el cambio de sistema que el mundo necesita para evitar el colapso en un par de décadas.

**8. Los nuevos modelos empresariales que persiguen un equilibrio entre los beneficios y el interés común, han significado también un cambio de paradigma: la comunicación de intangibles. La coherencia entre el comportamiento de una organización, lo que traslada y lo que los públicos perciben, solo se puede conseguir a través de la adecuada gestión de la reputación y la marca.**

Las empresas que hoy quieren lograr éxito a largo plazo deben tener claro y definir la razón de su existencia, lo que significan para su entorno, por qué son importantes y conseguir trasladarlo. Por tanto el reconocimiento y la confianza que se le otorga a una “buena” empresa, a una empresa “reputada”, se basa por un lado en que el comportamiento sea excelente, pero también en que vaya acompañado de una oportuna, veraz y relevante comunicación.

La reputación de una empresa ha de estar basada por tanto en la definición de sus objetivos como compañía, en hechos y comportamientos adecuados y en el compromiso formal de cumplimiento a través de la formulación de determinados valores corporativos. Además, a través de una adecuada gestión de la marca, que comienza con la definición de una identidad de marca fuerte (alineada con la meta y los valores) y un correcto posicionamiento, se traslada la promesa que una compañía hace a sus públicos de interés.

En la medida en que la sostenibilidad se ha ido integrando en la estrategia de las compañías incorporando el concepto en las definiciones de sus metas o visiones, y recogiendo sus compromisos sociales y medioambientales en sus valores corporativos, la gestión de intangibles como la reputación y la marca se ha vuelto más importante y ha significado un trasvase desde mensajes centrados en productos y servicios concretos, a mensajes centrados en el bienestar común. También se ha hecho necesario compartir a través de la comunicación esa forma de pensar y actuar, lo que se ha traducido en un modelo de “compartir creencias”, hacia dentro y hacia fuera de la organización, en un escenario donde la creación de contenidos y la recomendación directa asociadas a las posibilidades tecnológicas ha sustituido a los mensajes unidireccionales e incuestionables de antaño.

**9. La comunicación en torno a la sostenibilidad requiere también una reflexión urgente y “disruptiva” relacionada con la importancia del reto global de vincular el concepto a la estrategia de negocio, con superar los miedos, asumir riesgos y encontrar el papel que le corresponde como impulsor de nuevos modelos de actuación.**

En esa conexión entre el progreso social, económico y medioambiental, la comunicación juega un papel crucial que no puede limitarse a la rendición de cuentas de las memorias de sostenibilidad, ni infravalorarse por los excesos cometidos en el pasado en torno a la comunicación “verde” o con exceso de filantropía.

Ya se ha aprendido que sostenibilidad no equivale a comunicación, porque no tiene sentido actuar de forma responsable solo para decirle a la gente qué se está haciendo y maquillar otras situaciones. Comunicar no es el objetivo pero tiene potencial para ser una de las formas más poderosas de construir el valor compartido al que se refiere este trabajo. El problema es que el escepticismo, las malas prácticas anteriores y la dificultad de alcanzar a diversos públicos que a veces tienen intereses contrapuestos, hace que la comunicación vinculada a la sostenibilidad no termine de concretarse y se actúe con un exceso de equilibrio y prudencia.

Aunque hay algunas empresas multinacionales que están rompiendo esta tendencia, realmente no es algo que se produzca solo en España porque el European Communication

Monitor del 2015, muestra la paradoja de que siendo la principal preocupación de los responsables de comunicación, el link con la estrategia de negocio, la sostenibilidad y la responsabilidad no está entre sus preocupaciones principales. En esta línea otros estudios españoles muestran que se comunica muy poco, a grupos de interés muy concretos, sin adaptar los mensajes y los códigos a cada público y con mensajes centrados en la sensibilización hacia la responsabilidad social como disciplina o hacia el consumo responsable.

Teniendo en cuenta que se ha avanzado mucho en la gestión de intangibles y que las empresas han incorporado aspectos de sostenibilidad o responsabilidad en sus visiones y valores, además de centrarse en la elaboración detallada de las memorias o informes de desempeño, se plantea la necesidad de un enfoque disruptivo que permita abordar las nuevas demandas que necesariamente van a estar vinculadas a mostrar la evidencia de que la sostenibilidad ha entrado en el núcleo de las compañías.

**Se llega de este modo, desde el análisis realizado en la primera parte de esta investigación -evolución histórica del concepto e introducción en las empresas- a corroborar el planteamiento realizado en la hipótesis general sin necesidad de circunscribirlo necesariamente al ámbito nacional: pese a que ha sido un concepto complejo, en evolución, atribución de significados y niveles de implementación, las empresas están introduciendo cada vez más la sostenibilidad en las estrategias de negocio, pero a nivel general no se está explotando el papel de la comunicación como elemento generador de valor compartido.**

**Esta reflexión se aplica también a la primera hipótesis secundaria que planteaba la necesidad de “mutar” el discurso, porque se ha comprobado que no se trata sólo de abandonar la filantropía, sino de superar incluso el centrarse exclusivamente en los valores y las creencias para empezar a trabajar la comunicación sobre un nuevo modelo que integre realmente la sostenibilidad en el negocio como factor de diferenciación y competitividad.**

## CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL ESTADO DE LA SOSTENIBILIDAD EN LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS (OBJETIVO 2)

**10. Entre los expertos españoles entrevistados, se percibe que en España la evolución de la sostenibilidad en las empresas también se caracteriza por tener diversos niveles de implementación, atribuciones de significado complejas y estar excesivamente vinculadas a la acción social. Las estructuras organizacionales que se están adaptando a las nuevas formas de gestión, el debate de la voluntariedad, tres sectores específicos (banca, textil y energía) y la desconfianza, la corrupción y los paraísos fiscales son referencias constantes en el discurso.**

La evolución que se ha experimentado en las empresas españolas se ha visto condicionada por el debate terminológico que hace referencia a la responsabilidad (RSC, RSE o RS) o a la sostenibilidad, la multidimensionalidad del concepto y por el variado nivel de penetración. Conviven opiniones más críticas con opiniones más optimistas, porque aunque hay muchas que todavía entienden el concepto en el ámbito de la filantropía, o han llegado a él desde la prevención de los riesgos reputacionales, al menos se evidencia un cierto avance en un número determinado de grandes empresas. Las pymes se perciben fuera de estos planteamientos, porque no disponen de las herramientas necesarias y todavía están en una fase muy incipiente de sensibilización.

En contraste, la relevancia que se está queriendo dar a la sostenibilidad en las grandes compañías se ha traducido en cambios organizativos, de mayor o menor calado según el grado de implementación alcanzado. La función, cada vez más cerca de los primeros niveles ejecutivos, tiene un fuerte componente transversal y se enfatiza que el compromiso atañe a todos los departamentos y que es necesario una fuerte vinculación al negocio para que la sostenibilidad se integre realmente en el negocio y se evite una “conversación paralela”. La ubicación en torno a las áreas de comunicación se percibe con cierta reticencia porque se asocia a planteamientos cosméticos del pasado y plantea la disyuntiva entre el decir y el hacer. En cualquier caso, el perfil de sus responsables es variado, y aunque se ha profesionalizado mucho en los últimos años y se avanza desde la coordinación y el reporte, todavía está lejos de asumir un rol transformador.

Aunque se intenta dejar atrás el vano debate terminológico, en numerosas ocasiones se reitera que el concepto “responsabilidad” sigue lastrando el avance porque se asocia a la idea de devolver parte de los beneficios a la sociedad y se aleja de la integración de la sostenibilidad en el negocio.

También está presente la cuestión de la voluntariedad, especialmente entre los entrevistados fuera del ámbito empresarial que abogan por una mínima normalización o implementación de políticas, y los tres sectores donde en los últimos años han estado centradas gran parte de las cuestiones más relevantes: el sector bancario, con actuaciones que han generado una gran desconfianza entre la ciudadanía; el sector textil, afectado por el desastre del Rana Plaza; y el sector energético, permanentemente en el punto de mira medioambiental.

La desconfianza, la corrupción y la utilización de paraísos fiscales por parte de las empresas, también contribuye al escepticismo generalizado por parte de la ciudadanía.

**11. Aunque los temas a incluir en la agenda española de la sostenibilidad son cambiantes y están condicionados sectorialmente, la crisis económica y la percepción de que el riesgo es menor, han hecho primar los aspectos sociales. Al mismo tiempo la mayor parte de los expertos coinciden en que la agenda internacional del 2015 ha pasado desapercibida.**

En los últimos años parece haberse puesto el foco en los temas sociales, en gran medida por la situación de crisis del país, aunque también se apuntan otros factores como la propia naturaleza cambiante de la agenda de sostenibilidad o incluso el oportunismo de algunas compañías que siguen buscando la cara amable de la empresa. En contraste, la forma de abordar los temas medioambientales por parte de los entrevistados es variada ya que el nivel de relevancia está condicionado por sectores (por ejemplo muy alto en el sector energético y más bajo en la banca), algunos expertos los consideran ya amparados por las obligaciones legales y otros manifiestan que realmente no se abordan por la complejidad de realizar estrategias a largo plazo y la necesidad de inversiones mucho más altas. En cualquier caso, y pese a que se asume que es una perspectiva cortoplacista, se entiende que ante la situación económica que vive el país, con altos niveles de desempleo y graves escándalos de corrupción, problemas como el cambio climático pasen a segundo plano para la ciudadanía

española e incluso para los medios. En este contexto, es difícil también poder elevar la mirada a los asuntos planteados en la agenda internacional, específicamente la aprobación de los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Cumbre COP 21, aunque se estén definiendo las estrategias a implementar en los próximos años. Además de por la atención a otros temas, en la escasa atención a la agenda internacional también puede estar influyendo cierto escepticismo o actitud reactiva, la lentitud con que se desarrollan los acuerdos internacionales e incluso la falta de posicionamiento claro por parte del gobierno.

En relación a la primacía de los aspectos sociales hay que destacar que, sobre todo entre los entrevistados de la sociedad civil, estos adquieren una dimensión más profunda que la de la simple atención a las necesidades más acuciantes. Muchos apuntan que se está instaurando un nuevo modelo de relación social que pone en el centro de las estrategias a las personas y sus interacciones, no en el marco tradicional empresa-consumidor, sino en el de un modelo de desarrollo diferente que se manifiesta en temas como la importancia otorgada a los temas de derechos humanos, los temas laborales o el propio movimiento socio-político de la desigualdad. No se trataría por tanto de devolver beneficios o contribuir a paliar, sino de establecer un marco de interacciones para un desarrollo común justo bajo el amparo del principio de creación de valor compartido.

Es interesante señalar en este punto, que pese al predominio de los temas sociales en el discurso de los entrevistados, en detrimento de los medioambientales, esta situación no se refleja en el análisis de los contenidos en las páginas web de las empresas del Ibex-35 realizado en el capítulo cuatro de esta investigación. Aunque con diferentes niveles de profundidad, muy condicionado sectorialmente, las empresas abordan los temas medioambientales con mayor nivel de detalle que los tradicionales apoyos a la comunidad a los que se hacía referencia en las entrevistas. Si es cierto que se consideran aspectos como la creación de empleo, los derechos humanos o la salud y seguridad laboral pero en la mayoría de los casos las contribuciones a la comunidad tiene presencia menor o se dirige a las fundaciones. De alguna forma se vuelve a corroborar la disyuntiva planteada en las hipótesis de trabajo, entre las acciones de sostenibilidad y la comunicación de las mismas. La justicia social es una tendencia que está presente en el discurso pero no es tendencia comunicar sobre “lo social”, más bien está mal visto.

**12. Las empresas españolas han introducido el paradigma de la sostenibilidad en sus visiones, valores y posicionamientos, pero según los entrevistados todavía es necesario evidenciar que se ha integrado realmente en la estrategia de negocio. Las memorias son la base de la comunicación actual sobre la sostenibilidad, pero requieren un gran esfuerzo de elaboración y solo alcanzan a públicos especializados. Aunque se insiste en la necesidad de hacer cosas, por encima de comunicarlas, el acercamiento a las personas, el *storytelling* y la ampliación del diálogo a través de las posibilidades tecnológicas se identifican como las bases de una comunicación de mayor alcance y generadora de valor.**

Aunque en muchos casos se ha podido llegar a ello por una demanda o tendencia más que por un convencimiento real, las empresas han hecho de la sostenibilidad y la responsabilidad social uno de los principales ejes de la formulación de sus visiones, valores y posicionamiento de empresa y de marcas. Siendo un buen punto de partida, se insiste en la necesidad de vincularlo realmente al negocio, no planteándolo como “lo que hay que hacer” si no realmente “haciéndolo”.

Es extremadamente llamativo cómo los entrevistados circunscriben la comunicación de la sostenibilidad a la memorias o informes, pese a que se les sugería de forma reiterada extender el alcance de dicha comunicación. No obstante, pese a que protagonizan el discurso, muchos entrevistados –incluyendo las empresas- se cuestionan si son demasiados esfuerzos para la repercusión obtenida y solo entre un público muy especializado. Un costoso ejercicio de “literatura corporativa de dudoso uso”, hecha por “técnicos para técnicos” que en muchos casos es cuestionada en el ámbito de la sociedad civil.

**En este punto - pero ahora desde la perspectiva de los entrevistados y en el ámbito español- vuelve a corroborarse la hipótesis de esta investigación en relación a que las empresas están introduciendo la sostenibilidad en la estrategia de negocio, pero todavía no se ha avanzado en considerar realmente la comunicación como impulsor de la generación de valor compartido. Es importante subrayar que a diferencia de lo que se evidencia en la primera parte de la investigación para el ámbito global, el protagonismo del reto de incorporar la sostenibilidad al negocio se ve diluido en el discurso de la mayor parte de los entrevistados por aspectos como el debate terminológico,**

la implementación de estructuras o la excesiva focalización en las memorias. Aún con tres o cuatro excepciones, y teniendo en cuenta que gran parte de la sociedad civil se focaliza en la veracidad y la transparencias de las informaciones y en la necesidad de “empezar por lo básico”, el discurso de los entrevistados no se ha referido a aspectos como la responsabilidad de la empresa de resolver los problemas del entorno, las cadenas de valor económico-social, las empresas híbridas o el emprendimiento social o la innovación sostenible como forma de mejorar el beneficio común. Sin duda todavía es necesario avanzar algo más rápido en este sentido, en la conciencia de un nuevo modelo de desarrollo, para que la comunicación pueda desempeñar realmente su papel impulsor.

Pese a este importante matiz para la hipótesis general, **se han corroborado también las hipótesis secundarias, porque se percibe una necesidad de cambiar el discurso, abandonando el mensaje de “devolución a la sociedad” y buscando la interacción correcta entre las tres dimensiones del desarrollo sostenible y se apuntan nuevas vías para cambiar las comunicaciones “de la sostenibilidad” a comunicaciones “para la sostenibilidad”**. El planteamiento debería ser pasar de “ser la mejor empresa” a ser “la mejor empresa para el mundo” y eso es lo que debería guiar las nuevas comunicaciones.

En este sentido los entrevistados evidenciaron la necesidad de partir de realidades concretas y hechos relevantes, establecer objetivos claros, buscar el acercamiento a las personas y evidenciar avance y progresos. Construir historias creíbles y reales que doten de significado a las actuaciones de las compañías y la reivindicación de mejores herramientas de diálogo, aprovechando la tecnología, son ámbitos a desarrollar para la comunicación de la sostenibilidad. También vinculados a los avances tecnológicos algunos de los entrevistados destacaron el alto potencial de la tecnología móvil asociada a la trazabilidad de los productos, con el ejemplo de *Good Guide*, y la co-creación y la construcción de mensajes dirigidos hacia aquellos que pueden cambiar las cosas.

**13. En opinión de los expertos entrevistados, la mayor parte de los temas que se abordan en las memorias son objeto de interés para trasladarlos fuera de ese entorno, aun con otros planteamientos y formatos. La sociedad civil es más crítica, sobre todo en las cuestiones medioambientales y de derechos humanos y entre los temas que se priorizan destacan: el compromiso de la alta dirección y las estructuras de gobierno; los aspectos de ética, transparencia y lucha contra la corrupción; el desempeño económico y las consecuencias indirectas; información sobre energía, agua, emisiones y efluentes y residuos; los derechos humanos y las prácticas laborales.**

Para analizar los contenidos vinculados a la sostenibilidad en las páginas web de las primeras empresas del Ibex-35, se partió de la relevancia de los temas a incluir, en opinión de los expertos entrevistados. Aun considerando que existe un importante desequilibrio entre la información recogida en las memorias y la que realmente se traslada al resto de públicos, al utilizar las variables de Global Reportin Initiative, en su versión G4, se partía de un correcto índice de contenidos económicos, medioambientales y sociales.

En la relevancia otorgada a estos contenidos, destaca la información referida al compromiso explícito de la alta dirección, aún más importante para los entrevistados del ámbito de la sociedad civil, pero sobre todo los aspectos vinculados a ética, integridad, transparencia y lucha contra la corrupción, lo que demuestra la gran sensibilidad derivada del contexto de desconfianza de los últimos años que se ha venido enfatizando en todo el trabajo. También se destaca por parte de las empresas la información referida a las estructuras de gobierno corporativo en relación a la sostenibilidad, aspecto que igualmente tiene su reflejo a la hora de mostrar contenidos.

Respecto a la dimensión económica, el desempeño y las consecuencias económicas indirectas son los aspectos más destacables, si bien el segundo de ellos, aun siendo relevante para las empresas, se presenta difícil de trasladar en contenidos.

Las variables ambientales son las que más diferencia ofrecen entre los entrevistados de la sociedad civil y los del ámbito empresarial. Los primeros demandan mayor información por parte de las empresas, sobre todo para los aspectos de energía, agua, emisiones y efluentes y residuos. El cumplimiento regulatorio y la relevancia otorgada por sectores de actividad

no parecen servir de argumentación para que no se incluyan contenidos específicos, como ya se mostraba en las opiniones expresadas.

Dentro de la dimensión social los aspectos vinculados a prácticas laborales y trabajo digno y a derechos humanos se consideran muy importantes, destacando la preocupación del ámbito empresarial por los temas de creación de empleo, salud y seguridad y las demandas de la sociedad civil respecto a trabajo infantil, trabajo forzoso, medidas de seguridad y derechos de la población indígena. Estos aspectos están muy presentes en la agenda actual de la sostenibilidad y, como se observa en el análisis posterior, las empresas los consideran también al elaborar contenidos.

En relación a los aspectos vinculados a la sociedad, a excepción de la ya comentada lucha contra la corrupción y los aspectos de salud y seguridad de los clientes, la valoración de la relevancia es menor pese a tener un alto vínculo con la integración real de la sostenibilidad en el negocio. Parece que el cumplimiento regulatorio respecto a sociedad y a productos justifica que la demanda de información sea menor y también se entiende que la información referida a productos es un ámbito de marketing o, paradójicamente en base a los retos que venimos comentando, “de negocio”. El problema es que esto tiene su reflejo en los contenidos que se muestran y debería ser objeto de reflexión para encontrar nuevas vías de generación de valor.

**14. El análisis de los contenidos sobre sostenibilidad que las diez primeras empresas del Ibex-35 incluyen en sus páginas webs muestra que se trata de un tema estratégico para las compañías, agrupado bajo secciones con diversa denominación y recogido declarativamente tanto en las definiciones de metas, valores y posicionamiento como en el establecimiento de estructuras y políticas de gestión. Los mayores esfuerzos se centran en trasladar un comportamiento ético e íntegro y el compromiso con los derechos humanos y las buenas prácticas laborales, sin descuidar la supervivencia del Planeta. Por el contrario, el detalle de la información económica, las relaciones con la sociedad y la responsabilidad sobre productos tienen menos cobertura. Las compañías que mayor puntuación obtienen son Inditex y Telefónica en contraste con las bajas puntuaciones de Iberia y Amadeus.**

La ubicación de los contenidos de sostenibilidad en las páginas analizadas, así como su tratamiento, confirma que se trata de un tema estratégico para las compañías, si bien el volumen de información volcado desde los informes de responsabilidad o las memorias es muy variado y algunas empresas optan por remitir al usuario a los informes, en versión interactiva o no, para obtener información de su desempeño en esta materia.

Es muy significativo que en la práctica totalidad de los casos, las secciones específicas se encuentren a primer nivel de navegación, en las cabeceras de las páginas de inicio de las webs corporativas pero, siendo diez las compañías analizadas, existen seis denominaciones distintas que remiten al reiterado debate terminológico. Inditex, Santander y Telefónica optan por “*Sostenibilidad*”. CaixaBank, Iberia y Repsol por “*Responsabilidad Corporativa*”. Amadeus por “*Responsabilidad Social Corporativa*”. Gas Natural Fenosa e Iberdrola lo asocian al concepto reputación con “*Reputación y Responsabilidad Corporativa*” y “*Reputación y Sostenibilidad*” respectivamente y, para completar la diversidad de denominaciones, BBVA utiliza la denominación “*Negocio Responsable*”.

Independientemente del concepto utilizado, en la mayor parte de las secciones se ofrece una definición de cómo cada compañía entiende el compromiso con la sostenibilidad y se vincula a nivel estratégico con sus visiones, misiones, valores y posicionamiento. La única marca analizada que no hace referencia explícita en su posicionamiento es Amadeus.

En el análisis de posicionamientos, llama también la atención la marcada presencia del compromiso ético, la transparencia o la confianza, que se corresponde tanto con la relevancia otorgada por los entrevistados como con la presencia en los contenidos incluidos.

De manera global las compañías que mayor puntuación obtienen, destacando sobre el resto en amplitud y profundidad de contenidos, son Inditex y Telefónica, con un 84% y un 74% respectivamente del total posible. En el nivel inferior se encuentran Amadeus, con un 33% e Iberia, con un 52%., ambos con un menú de contenidos de solo tres epígrafes y que requiere acudir a los informes. En el caso de Iberia llama la atención el bajo nivel de contenidos fuera de estos documentos (incluidos en *pdf*) en contraste con el amplio detalle de los mismos.

Las tres compañías energéticas y las tres entidades bancarias, aunque con diferencias por dimensiones, se sitúan en un nivel de puntuación entre el 55 y el 66%, aunque con diferencias en el tratamiento de las dimensiones y variables. En el caso de Iberdrola y CaixaBank, pese

a la diferencia sectorial, destaca el contenido medioambiental y en Repsol y Gas Natural Fenosa el de derechos humanos. Llama la atención la escasez de contenidos del Santander respecto a las prácticas laborales, siendo necesario acceder a su *Informe de Sostenibilidad* para tener referencias.

El apartado de contenidos generales es el que mayor homogeneidad ofrece, explicitando en casi todos los casos el compromiso de la alta dirección y la estructura de los órganos de gobierno en relación a los aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. También la forma de abordar los aspectos de dimensión económica es bastante similar ya que fundamentalmente se ofrece el detalle del desempeño económico, alojado o no específicamente en la sección, con los principales ratios financieros. Aunque se muestra la presencia en el mercado de manera global, es difícil obtener un panorama del impacto real de las organizaciones en la situación económica de los grupos de interés y en los sistemas económicos locales, nacionales o internacionales, ya sea como consecuencia directa o indirecta.

Respecto a los aspectos medioambientales se observan grandes diferencias en presencia y nivel de detalle. En la mayoría de los casos no puede obtenerse una idea clara ni de los materiales empleados para la actividad ni de las inversiones efectuadas en materia medioambiental (sólo Inditex incide fuertemente en la tipología de materiales utilizados e Iberdrola en la producción de energía renovable) pero sí que todos tienen referencias e indicadores de los consumos de energía y agua y de las emisiones y residuos generados. El nivel de detalle y la forma de acceder a ellos es diverso, destacando en cobertura Iberdrola, Inditex, Telefónica y CaixaBank.

Que los derechos humanos y las prácticas laborales son temas fundamentales en la agenda actual de la sostenibilidad, se corrobora en la presencia de contenidos, muy por encima de los referidos a la sociedad. Salvo las excepciones que encontramos para Amadeus y Santander, el primero sin mostrar contenidos de derechos humanos y ambos con menor peso en los aspectos laborales, todas las organizaciones focalizan en ellos gran parte de sus secciones de sostenibilidad. Destacan Inditex y BBVA en los aspectos laborales e Inditex, Gas Natural Fenosa y Repsol en el ámbito de derechos humanos.

Las acciones hacia la sociedad se muestran vinculadas a las dimensiones anteriores, con temas de emprendimiento, empleo, integración, pero no existe el protagonismo de antaño, por lo que parece que las compañías están siendo prudentes respecto a esta temática. Frente al protagonismo de los temas de lucha contra la corrupción, no se localizan de forma explícita contenidos referidos a política pública o prácticas de competencia desleal. Tampoco en la responsabilidad sobre productos, que afectan directamente a los clientes, la información se suministra de manera homogénea. En el caso de las entidades bancarias sí es importante la temática vinculada a la descripción de productos y privacidad de clientes, como ocurre en Inditex y Telefónica, que son las que mayor cobertura global ofrecen.

Aunque todas con un discurso descriptivo del cumplimiento de los compromisos, en mayor o menor medida extractado de las memorias o informes, las compañías que más información ofrecen son también las que muestran mayor vinculación real con el negocio. Y es que si la sostenibilidad es el punto de partida de todas las decisiones, no basta solo con mostrar las políticas y los reportes, sino que debe ser una constante en los procesos y se han de conseguir productos éticos, seguros y respetuosos con el medioambiente y con la sociedad a la que se destinan. En este sentido, cabe avanzar más en la presentación de contenidos que evidencien las implicaciones directas de la actividad y los aspectos vinculados al uso y ciclo de vida de los productos.

## **CONCLUSIONES RELACIONADAS CON LA IDENTIFICACIÓN DE LAS CLAVES PARA CONSTRUIR EL NUEVO DISCURSO DE LA SOSTENIBILIDAD (OBJETIVO 3).**

**15. La comunicación para la sostenibilidad debe encontrar, más allá de las herramientas de reporte, nuevas estrategias que tengan como punto de partida la integración de la sostenibilidad en el negocio, el comportamiento ético transparente y coherente, un enfoque sistémico, orientación externa e interna y una identidad de marca fuerte. Además debe trabajar sobre la definición correcta del objetivo, focalizarse, construir un caso, considerar el ciclo de vida del producto y los aspectos de innovación y colaboración, trasladar con positividad y con el lenguaje y el sistema visual adecuado, centrándose en las personas y en las plataformas donde se relacionan.**

Confirmada la hipótesis general que evidencia la dificultad de utilizar la comunicación como elemento impulsor de valor compartido, así como las secundarias que plantean la necesidad de superar el mensaje de “devolución a la sociedad” y encontrar nuevas estrategias para dar respuesta a la demanda de transparencia e integración correcta del crecimiento económico, la naturaleza y la sociedad, en el último capítulo de esta investigación se han apuntado las líneas a seguir para dotar de un nuevo papel a la comunicación. En base a todo el análisis realizado pueden considerarse cinco puntos de partida imprescindibles antes de avanzar en ella: haber integrado la sostenibilidad en el negocio o haber iniciado la transformación en algún ámbito relevante; tener un comportamiento ético, transparente y coherente; tener trazado un mapa de los sistemas y relaciones vinculados a su estrategia de sostenibilidad ; tener una perspectiva interna y externa de los mensajes a emitir; y haber construido una identidad de marca sostenible fuerte.

Además se han definido diez líneas de trabajo que implican el cambio desde la comunicación “de” la sostenibilidad a la comunicación “para” la sostenibilidad y que pasan por: la identificación correcta del objetivo, que debe contemplar el beneficio mutuo; la focalización

en un tema, relevante, creíble, memorable y que tenga continuidad; la consideración del ciclo de vida del producto; la utilización de mensajes positivos; la inclusión de la innovación y la colaboración, por su carácter estratégico y transformacional; la construcción del caso o relato de la sostenibilidad; el uso adecuado del lenguaje y las imágenes ; el protagonismo de las personas; y la utilización imprescindible de las plataformas digitales.



**FUTURAS INVESTIGACIONES**



## FUTURAS INVESTIGACIONES

Se han identificado los siguientes temas que podrían llegar a ser objeto de líneas de investigación relacionadas con esta Tesis Doctoral:

- La figura del máximo ejecutivo en la comunicación de la sostenibilidad. Pensar, gestionar, liderar y “predicar” para el desarrollo sostenible.
- El papel de la comunicación en las colaboraciones estratégicas y transformacionales en torno al desarrollo sostenible. Un incentivo para su avance.
- ¿Cómo comunicar la integración de la sostenibilidad en el negocio? De ser “la mejor empresa” a ser “la mejor empresa para el mundo”. Implicaciones en la reputación.
- La comunicación de la sostenibilidad y el uso estratégico del LCA (*life-cycle assessment*) para potenciar atributos diferenciales de producto y servicios.
- La comunicación como incentivo de la colaboración y cooperación público-privada para un nuevo modelo de desarrollo sostenible.
- La comunicación de la sostenibilidad en los medios de comunicación.
- Plataformas digitales “sostenibles” para sensibilizar y movilizar en torno al consumo sostenible y el activismo social.
- La comunicación de la sostenibilidad y las decisiones de compra. Análisis del desarrollo actual de plataformas digitales y aplicaciones móviles como vía de obtención de información y opinión sobre la sostenibilidad de productos y servicios.
- La comunicación de la sostenibilidad en los medios sociales. Contenido, portavocía y diálogo.
- El lenguaje de la sostenibilidad. Análisis terminológico de las comunicaciones sobre sostenibilidad para la identificación de retos, preocupaciones y barreras.
- La educación para la sostenibilidad. La cuarta dimensión del desarrollo sostenible y la comunicación.





# FUENTES



## FUENTES

- A Dar, H. (2004): "On making human development more humane", *International Journal of Social Economics*, 31(1), 1071-1088.
- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York. The Free Press.
- Aaker, D.A. (2004). *Leveraging the Corporate Brand*. *California Management Review* 46(3): 60-20.
- Aaker, D.A., y Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York. The Free Press.
- Accenture. *The Sustainable Organization Lessons from Leaders Series*. Bajado el 28 de Agosto, 2015 desde <https://www.accenture.com/us-en/insight-sustainable-organization-lessons-leaders.aspx>.
- Ackerman, R. W. (1973). *How Companies Respond to Social Demands*. *HarvardUniversityReview* 51 (4), 88-98.
- Ackerman, R.W., Bauer, R. (1976) *Corporate Social Responsiveness*. Reston, Virginia.
- ACNielsen. (2005): *Functional Food & Organics. A global ACNielsen online survey on consumer behaviour and attitudes*. New-York.
- Acselrad, H. (1999). *Sustainability and territoriality: Meaningful practices and material transformation*. In: E. Becker, & Th. Jahn (Eds.), *Sustainability and the social sciences: A crossdisciplinary approach to integrating environmental considerations into theoretical reorientation* (pp. 37-68). London: Zed Books.
- AENOR (2007): *Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social de las empresas*.
- Agle, B. R., Mitchell, R.K. (1999). *Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values*. *Academy of Management Journal* 42(5), 507- 526.
- Agyeman, J., Bullard, R. D., & Evans, B. (2002). *Exploring the nexus: Bringing together sustainability, environmental justice and equity*. *Space & Polity*, 6(1), 77-90.
- Alford, H., Naughton, M. (2002). *Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business*. Cortright and M. Naughton (eds.). *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition*. (Notre Dame University Press, Notre Dame), 27-47.
- Alloza, A, Carreras, E., Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Editorial Lid.
- Altman, B. W. and D. Vidaver-Cohen. (2000). *Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence*. *Business and Society Review* 105(1), 145-169.
- Altman, B. W. y Vidaver-Cohen, D. (2000). *Corporate Citizenship in the New Millennium: Foundation for an Architecture of Excellence*. *Business and Society Review* 105(1), 145-169.
- Andriof, J. and M. McIntosh. (2001). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf, Sheffield, UK.

- Angulo, A. (2014, 8 Julio). *Los Objetivos del Milenio, a examen. EL País*. Bajado 4 Mayo, 2015 desde [http://elpais.com/elpais/2014/07/08/planeta\\_futuro/1404849092\\_519107.html](http://elpais.com/elpais/2014/07/08/planeta_futuro/1404849092_519107.html).
- Anuario de Comercio Justo (2012). Desde <http://comerciojusto.org/wpcontent/uploads/2012/09/Informe-completo-20111.pdf> (última vez consultado: 19-09-2014).
- Arce, E. (2014). *La Huella Social de las empresas. Una métrica para valora la reputación corporativa*. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. 189-213. Gedisa.
- Argandoña, A. (1998): *La teoría de los stakeholders y el bien común*. División de Investigación, IESE. Universidad de Navarra.
- Argenti, P. (2004). *Comunicación Estratégica y su contribución a la Reputación*. Biblioteca Corporate Excellence. Lid Editorial.
- Arthur W. Page Society (2015). *Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character and Authentic Advocacy*. Desde <http://www.awpagesociety.com/insights/building-belief/>. (última vez consultado: 28-08-2015).
- Ashley, C. (2009) *Harnessing core business for development impact. Overseas Development Institute*, Background Note. Bajado el 18 de Agosto, 2015 desde <http://www.odi.org/publications/2714-harness-core-business-development-private-sector>.
- B Corp (2015). <https://www.bcorporation.net/>.
- B Team (2015). <http://bteam.org>.
- Baeten, G. (2000). *The tragedy of the highway: Empowerment, disempowerment and the politics of sustainability discourses and practices*. (pp. 69-86) European Planning Studies.
- Barney, J. (1991). *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management 17, 99–120.
- Barry, N. (2000): *The Stakeholder Fallacy*. Journal The Freeman: Ideas on Liberty. Foundation for Economic Education. Vol 50, nº3. Marzo, 2000.
- Beatley, T., & Manning, K. (1998). *The ecology of place: Planning for environment, economy and community*. Washington, DC: Island Press.
- Benavides, J. (2015). *Comunicación y Empresa Responsable. La publicidad, la marca y la ética en la construcción de los valores sociales*. pp. 45-58. Eunsa.
- Berke, P. R., & Conroy, M. (2000). *Are we planning for sustainable development?* Journal of the American Planning Association, 66(1), 21–33.
- Bermejo, R. (2005): *La gran transición hacia la sostenibilidad. Principios y estrategias de economía sostenible*, Los Libros de la Catarata, Madrid.
- Biblioteca UNED. Energía y Desarrollo Sostenible (2012). <http://www.uned.es/biblioteca/energiarenovable3/sostenibilidad.htm> (última vez consultado: 02-05-2015).
- Blasco, J.L. (2009, 5 Septiembre). *Diez años de Dow Jones Sustainability Index. Cinco Días* [http://www.cincodias.com/articulo/opinion/anos-Dow-Jones-Sustainability-Index/20090905cdscdiopi\\_1/cdsopi/](http://www.cincodias.com/articulo/opinion/anos-Dow-Jones-Sustainability-Index/20090905cdscdiopi_1/cdsopi/). (última vez consultado 5-5-2015).

- Bossel, H. (1998) *Earth at a Crossroads: Paths to a Sustainable Future*. Cambridge University Press.
- Bowie, N. (1998). *A Kantian Theory of Capitalism*. Business Ethics Quarterly, Ruffin Series, Special Issue, No. 1, 37–60.
- Brom, G.M, Casey, S. y Richteley, J. (2000). *Toward a concept and the theory of organization-public relationship*. En *Journal of Public Relations Research*, vol.9, 83-98.
- Brown, L.R. (2009) *Plan B 4.0: Mobilizing to Save Civilization*. Earth Policy Institute. W.W. Norton &Company, New York- London. Bajado 19 Agosto, 2015 desde <http://www.earth-policy.org/books/pb4>.
- Brown, S.P. (1994). *Removing the financial performance halo from Fortune's most admired companies*. Academy of Management Journal, vol. 37 (5), pp.1347-1359.
- BSR/ Global Scan (2014). *State of Sustainable Business Survey 2014*. Bajado 1 Agosto, 2015 desde <http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=171&Itemid=591>
- Campaña del Milenio (2015). *Sin excusas 2015*. <http://www.sinexcusas2015.org/> (última vez consultado 04-05-2015).
- Carrizosa, J. (2005). *Desequilibrios territoriales y sostenibilidad local*. Universidad Nacional de Colombia. Instituto de Estudios Ambientales. Bogotá.
- Carroll, A. B. (1979) *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. Academy of Management Review 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons (July/ August), 39–48.
- Carroll, A. B. (1994). *Social Issues in Management Research*. Business and Society 33(1), 5–25.
- Carroll, A. B. (1999) *Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct*. Business and Society 38(3), 268–295.
- Carroll, A. B., Buchholtz A. K. (2002) *Business and Society with Infotrac: Ethics and Stakeholder Management*. South-Western, Cincinnati.
- Carta de la Tierra (2000). *Valores y principios para un futuro sostenible*. Bajado el 28 de Mayo, 2015, desde <http://www.earthcharterinaction.org/contenido/pages/%C2%BFQu%C3%A9-es-la-Carta-de-la-Tierra%3F.html>.
- CECU (Confederación de ámbito estatal de Consumidores y Usuarios). (2010): *RSE 2010, La opinión de los consumidores sobre la responsabilidad Social de la Empresa en España*. 4ª edición. <http://www.cecuc.es/GuiaRSE3.pdf> (acceso el 10 de diciembre de 2013).
- Centro de Investigaciones Sociológicas (2015). *Barómetro de Junio 2015*. Bajado 15 Agosto, 2015 desde [http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1\\_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14212](http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14212).
- Circulo de Trabajo Europa (2010). *Estrategia europea de prosperidad sostenible: una nueva agenda para la Unión Europea.2010*. Bajado 14 Diciembre, 2015, desde <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07111.pdf>
- Club de Excelencia en Sostenibilidad (2012). *Spain 20.20. Tic y Sostenibilidad* [http://www.club sostenibilidad.org/main.asp?id\\_pagina=33](http://www.club sostenibilidad.org/main.asp?id_pagina=33).

Club de Excelencia en Sostenibilidad. (2013) *Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la Gran Empresa en España*. (pp.19). Bajado 15 Junio, 2015, desde [http://www.clubostenibilidad.org/main.asp?id\\_pagina=26](http://www.clubostenibilidad.org/main.asp?id_pagina=26)

Club de Roma (2015). <http://www.clubofrome.org/>.

Club de Roma. (2012) *The count-up to 2052: an overarching framework for action*. (<http://www.clubofrome.org/?p=2110>) (última vez consultado 20-05-2015).

CMSD. Cumbre Mundial del Desarrollo Sostenible (1992). ONU. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/index.htm>.

Collados, C., & Timpothy, D. P. (1999). *Natural capital and quality of life: A model for evaluating the sustainability of alternative regional development paths*. *Ecological Economics*, 30(3), 441–460.

Collectively (2015). <https://collectively.org/>

Comercio Justo (2013). *El Comercio Justo en España 2013. Diagnósticos y alternativas en clave europea*. <http://comerciojusto.org/wpcontent/uploads/2014/09/informe-CJ-2013-baja.pdf> (última vez consultado 1-10-2014).

Comisión Europea (2010) *Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador*. Bajado 14 diciembre, 2014. Desde [http://ec.europa.eu/eu2020/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/eu2020/index_en.html).

Comité Económico y Social Europeo (2009). *Dictamen exploratorio del Observatorio de la Estrategia de Lisboa.2009*. Bajado 14 diciembre, 2014, desde [http://eurored.ccoo.es/.../doc16789\\_Dictamen\\_del\\_CESE\\_1722-2009.doc](http://eurored.ccoo.es/.../doc16789_Dictamen_del_CESE_1722-2009.doc).

Confederación de Consumidores y Usuarios (CECU). (2010). *La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*. Bajado 18 Agosto, 2015, desde <http://observatoriorisc.org/la-opinion-y-valoracion-de-los-consumidores-sobre-la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-espana/>.

Constanza, R. (1991): *Ecological Economics: the science and management of sustainability*. Columbia University Press, New York.

Cornelissen, J. (2008). *Corporate communications: a guide to theory and practice*. Los Angeles, Sage.

*Corporate Excellence* (2015). <http://www.corporateexcellence.org/>.

Corporate Knights (2015). *Global 100 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World*. Bajado el 15 de septiembre, 2015 desde <http://www.corporateknights.com/reports/global-100/>.

Costanza, R., D'Arge, R., De Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R. V., Paruelo, J., Raskin, R. G., Sutton, P., & Van den Belt, M. (1997). *The value of the world's ecosystem services and natural capital*. *Nature*, 387, 253–260.

Critizen (2015). <https://www.critizen.com/>.

CSR EUROPE (2015). *CSR Europe calls for the new EU CSR strategy 2015-2019 to support a move from CSR compliance to innovation*. <http://www.csreurope.org/csr-europe-calls-new-eu-csr-strategy-2015-2019-support-move-csr-compliance-innovation> (última vez consultado 20-05-2015).

CSR Europe (ed. Forética) (2008). *Guía de Marketing Sostenible de CSR Europe. Las 4 Ps para las 3Ps*. [http://foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc\\_details/21-12-guia-de-marketing-sostenible](http://foretica.org/biblioteca/cuadernos-foretica/doc_details/21-12-guia-de-marketing-sostenible).

- D' Souza, C., Taghian, M. y Lamb, P. (2006). *An Empirical Study on the Influence of Environmental Labels on Consumers*, Corporate Communications: an International Journal, 11(2), pp. 162-173.
- Davis, K. (1960). *Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?* California Management Review 2, 70–76.
- Davis, K. (1967). *Understanding the Social Responsibility Puzzle*. Business Horizons 10(4), 45–51.
- Davis, K. (1973). *The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities*. Academy of Management Journal 16, 312–322.
- Davis, S. (2002). *Brand Asset Management: how businesses can profit from the power of brand*. Journal of Consumer Marketing, Vol.19:4, 351-358.
- Davis, S. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. México. Pearson Education.
- De Vincentiis, G. (2010). *La Evolución del Concepto Desarrollo Sostenible*, [http://huespedes.cica.es/gimadus/23/09\\_la\\_evolucion\\_del\\_concepto\\_de\\_desarrollo\\_sost.html#autor1](http://huespedes.cica.es/gimadus/23/09_la_evolucion_del_concepto_de_desarrollo_sost.html#autor1) (última vez consultado: 02-05-2015).
- Diamond, J. (2006). *Colapso*. Barcelona: Debate.
- Dickson, M. (2001). *Utility of no sweat labels for apparel consumers: profiling label users and predicting their purchases*, Journal of Consumer Affairs, 35, pp. 96-119.
- Dietz, Simon and Neumayer, Eric (2007). *Weak and strong sustainability in the SEEA: concepts and measurement*. Ecological Economics, 61 (4). pp. 617-626.
- DIRSE (Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social). (2013). *Estudio de la función de responsabilidad social en la empresa española*. G-Advisory, Grupo Garriges e Icai-Icade Comillas. Bajado el 13 Junio, 2015, desde [www.dirse.es/sites/default/files/estudio\\_dirse.pdf](http://www.dirse.es/sites/default/files/estudio_dirse.pdf).
- Dodds, H. S. (2000). *Pathways and paradigms for sustaining human communities*. In: Lawrence R. J. *Sustaining human settlement: A challenge for the new millennium*. (pp. 28–54). Great Britain: Urban International Press.
- Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. PrenticeHall, Englewood Cliff, NJ.
- Donaldson, T. and L. E. Preston. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. Academy of Management Review 20(1), 65–91.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee. (1994). *Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*. Academy of Management Review 19, 252–284.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard Business School Press, Boston.
- Donella Meadows (1991). *Global Citizen*. Island Press.
- Donnelly, J. (1985). *The Concept of Human Rights*. Croom Helm, London.
- Doran P (2002). *World Summit on Sustainable Development (Johannesburg) - An assessment for IISD*. [www.iisd.org/pdf/2002/wssd\\_assessment.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2002/wssd_assessment.pdf) (última vez consultado: 05-04-2015).

- Drayton, B., Budinich, V. (2010). *A New Alliance for Global Change*. Harvard Business Review. September 2010. Bajado el 18 de Agosto, 2015 desde <https://hbr.org/2010/09/a-new-alliance-for-global-change/ar/1>.
- Dréo J. (2006). *Desarrollo sostenible*. Bajado 14 Diciembre, 2014, desde Wikimedia Commons [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Desarrollo\\_sostenible.svg](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Desarrollo_sostenible.svg).
- Duarte, C. (Coord.) (2006). *Cambio Global. Impacto de la actividad humana sobre el sistema Tierra*. Madrid: CSIC.
- Ecología Hoy (2015). Conferencia de Estocolmo. ¿Cuál es la importancia de la conferencia de Estocolmo? (2011,6 Noviembre) <http://www.ecologiahoy.com/conferencia-de-estocolmo> (última vez consultado: 02-05-2015).
- Edelman (2015). *Edelman Trust Barometer*. Bajado 10 de Agosto, 2015 desde <http://www.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer/>.
- Edwards, B., & Turrent, D. (2000). *Sustainable housing: Principles and practice*. London and New York: E & FN Spon.
- Effie Awards, Positive Change (2015). [https://www.effie.org/award\\_program/partner/76](https://www.effie.org/award_program/partner/76).
- El Mundo, (2015, 22 Septiembre). *Michael Horn, presidente de Volkswagen Norteamérica: 'La hemos cagado'*. ( <http://www.elmundo.es/economia/2015/09/23/5601b9f9ca474192798b45b5.html> )*Ultima vez consultado 23-09-2015*.
- El País. La Carta Mundial de la Naturaleza. (1984, 12 Noviembre). Bajado 5 Febrero 2015, desde [http://elpais.com/diario/1984/11/12/sociedad/469062008\\_850215.html](http://elpais.com/diario/1984/11/12/sociedad/469062008_850215.html).
- Elkington, J. (2013) *Breakthrough: Business Leaders, Market Revolution*. Bajado 2 Agosto, 2015, desde <http://johnelkington.com/publications/reports/>.
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited, Oxford.
- Elkington, J. (2012). *The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier*. Routledge: London and New York.
- Elkington, J. (2013) *Breakthrough Business Leaders, Market Revolutions*. Volans. Bajado el 18 de Agosto, 2015, desde [http://www.breakthroughcapitalism.com/breakthrough\\_report.html](http://www.breakthroughcapitalism.com/breakthrough_report.html).
- Elkington, J., Zeitz, J. (2014). *The Breakthrough Challenge: 10 Ways to Connect Today's Profits with Tomorrow's Bottom Line*. Jossey- Bass.
- Enders, J., Remig M. (2015). *Theories of Sustainable Development. Routledge Studies in Sustainable Development*. Routledge: London and New York
- EPA. Unites States Environmental Protection Agency. (2015, 18 September). *California Notify Volkswagen of Clean Air Act Violations*. (<http://yosemite.epa.gov/opa/admpress.nsf/d0cf6618525a9efb85257359003fb69d/dfc8e33b5ab162b985257ec40057813b!opendocument>), (última vez consultado :19-09-2015).
- Ethical Corporation (2014). CR REPORTING & COMMUNICATIONS REVIEW <http://www.ethicalcorp.com/communications-reporting>.

European Commission (2014). *The Corporate Social Responsibility Strategy of the European Commission: Results of the Public Consultation*. Bajado 20 Mayo, 2015, desde <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/8021/attachments/1/translations/en/renditions/native>

European Commission (2015). *Growth*. Bajado el 20 Mayo, 2015, desde [http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm).

European Communication Monitor (2015). Bajado el 22 de Julio, 2015 desde <http://www.communicationmonitor.eu/>

Fernández, J.L., Benavides, J., García, R., Sánchez-Mora, F. /DIRSE (Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social). (2014). *Repensar la Responsabilidad Social. Una mirada desde los dirse*. Bajado el 13 Junio, 2015, desde <http://www.dirse.es/>.

Flanagan, D., O' Sahughnessy, K.C. y Palmer, T. B. (2011). *Re-Assessing the Relationship between the Fortune reputation Data and Financial Performance: Overwhelming Influence or Just a Part of the Puzzle?* Corporate Reputation Review, vol. 14 (1), pp. 3-14.

Fliess, B., Lee, HJ. , Dubreuil, OL. , Agatiello, O. (2007), *CSR and Trade: Informing Consumers about Social and Environmental Conditions of Globalised Production*, Trade Policy Working Paper No. 47 -part I Working Party of the Trade Committee TD/TC/WP (2006)17/FINAL.

Foley, J. y Kendrick, J. (2006). *Balanced Brand: How to balance the stakeholder forces that can make or break your business*. Jossey-Bas.

Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). *What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy*. Academy of Management Journal, vol. 33(2), pp.233-58.

Fombrun, C. y Van Riel, C. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson- Financial Times, Nueva York.

Forética (2015) *Informe Forética 2015 sobre el estado de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE). Ciudadano consciente, empresas sostenibles*. (pp.10, 61-68). Bajado 19 Junio, 2015 desde <http://foretica.org/index.php/sala-de-prensa/noticias/2620-12-millones-de-consumidores-en-espana-sensibles-a-la-sostenibilidad-segun-el-informe-foretica-2015?lang=es>.

Forética, Marca España. (2014). *RSE y Marca España: Empresas sostenibles, país competitivo*. Bajado el 12 Julio, 2015, desde <http://foretica.org/index.php/sala-de-prensa/noticias/2571-foretica-y-marca-espana-presentan-las-conclusiones-del-informe-rse-y-marca-espana-empresas-sostenibles-pais-competitivo?lang=es>.

Freeman, E. (2008): *Managing for Stakeholders*. Darden Business Publishing. University of Virginia.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston. .

Freeman, R. E. (1994). *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*. Business Ethics Quarterly 4(4), 409-429.

Freeman, R. E. and R. A. Philips. (2002) *Stakeholder Theory: A Libertarian Defence*. Business Ethics Quarterly 12(3), 331-349.

Freeman, R. E. and W. M. Evan. (1990). *Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation*. Journal of Behavioral Economics 19(4), 337-359.

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. New York Times Magazine, September 13th, 32-33, 122, 126.

- FTSE Index (2015). <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good> (última vez consultado 5-5-2015).
- Fundación Aedecco (2015). *El ciudadano y la RSE*. Bajado el 17 Agosto, 2015 desde [http://www.fundacionadecco.es/SalaPrensa/PublicacionesEstudioCasos.aspx?Est\\_Id=79&Est\\_Tipo=1](http://www.fundacionadecco.es/SalaPrensa/PublicacionesEstudioCasos.aspx?Est_Id=79&Est_Tipo=1).
- Fundación BBVA (2006): *Estudio sobre conciencia y conducta ambiental en España*, Madrid: Unidad de Estudios de Opinión Pública BBVA.
- Fundación Entorno. Havas Meaningfulbrands. (2013). *Crear un nuevo estilo de vida sostenible, una oportunidad para las marcas*. Bajado 29 Julio, 2015 desde <http://www.compromisorse.com/estudios/2013/03/20/crear-un-nuevo-estilo-de-vida-sostenible-una-oportunidad-para-las-marcas/>.
- Galarraga Gallastegui, I. (2002). *The use of eco-labels: a review of the literature*. *European Environment*, 12(6), 316-331.
- Gallopin, G., Rasking, P. (2003) *Global Sustainability: Bending the Curve*. Routledge. London
- Garriga, E., Melé, D. (2004) Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53: 51–71. Kluwer Academic Publishers.
- Geldrop, J., & Withagen, C. (2000). *Natural capital and sustainability*. *Ecological Economics*, 32(3), 445–455.
- Geus, M. de (1999). *Ecological utopias: Envisioning the sustainable society*. Utrecht: International Books.
- GfK. (2015) *Environmental values and ethical shopping Global GfK survey*. Bajado 28 Julio, 2015 desde <http://www.gfk.com/au/news-and-events/press-room/press-releases/pages/gfk-study---environmental-values-and-ethical-shopping.aspx>.
- Gil, D., Vilches, A., Toscano, J.C. y Macías, O. (2006). *Década de la Educación para un futuro sostenible (2005-2014). Un necesario punto de inflexión en la atención a la situación del planeta*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 40, 125-178.
- Gimeno, J.A. (2014, 15 Julio) *¿Hemos aprendido de los Objetivos de Desarrollo del Milenio?* *EL País*. Bajado 4 Mayo, 2015 desde [http://elpais.com/elpais/2014/07/14/planeta\\_futuro/1405336071\\_497042.html](http://elpais.com/elpais/2014/07/14/planeta_futuro/1405336071_497042.html).
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management Communication, IE University, IULM and Cambridge University. (2010) *CSR Communication: Exploring European cross-national differences and tendencies*. Bajado el 28 de Junio, 2015, desde <http://www.globalalliancepr.org/website/page/csr-communication>.
- Global Compact (2015). Red del Pacto Mundial España. 10 Principios. Bajado el 14 Diciembre, 2014, desde <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios>.
- Global Compact (2015). Red del Pacto Mundial España. *El Pacto Mundial en el escenario post-2015*.
- Global Reporting Initiative (2015). *G4 Sustainability Reporting Guidelines. G4 Translations*. Bajado 1 Junio, 2015, desde <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/G4translations.aspx>.
- Global Reporting Initiative (2015). Memorias de Sostenibilidad. *El Marco GRI para la elaboración de las memorias de sostenibilidad*. Bajado 5 Mayo, 2015, desde <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx>.

- Global Reporting Initiative (2015). *Nuestra Misión. Nuestra Visión*. <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx> (última vez consultado 5-5-2015).
- GlobeScan (2015). *The 2015 Sustainability Leaders. A GlobeScan Sustainability Survey*. Bajado el 1 de septiembre, 2015 desde <http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=179&Itemid=591>.
- Godemann, J., Michelsen, G. (2011). *Sustainability Communication*. Springer.
- Goggin, P. (2009). *Rhetorics, Literacies, and Narratives of Sustainability*. Routledge.
- Good Guide (2015). [www.goodguide.com](http://www.goodguide.com).
- Gray, D. (2012) *Live Long and Prosper: The 55-Minute Guide to Building Sustainable Brands, or Why Corporate Social Responsibility Is Dead*. Verb Publishing Ltd; Expanded edition.
- Gruning, J.E. y Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. Nueva York, Holt, Rihenart & Winston.
- Gruning, J.E., Gruning, L. y Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: a study of communication in three countries*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunwald, A. (2015) *Theories of Sustainable Development. What kind of theory do we need for sustainable development?* (pp. 1-5). Routledge Studies in Sustainable Development. Routledge: London and New York.
- GTZ Rioplus Environmental Policy and Promotion of Strategies for Sustainable. (2006). *DevelopmenStrategic Communication for Sustainable Development A conceptual overview*. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.
- Gudynas, E. (2004). *Ecología, Economía y Ética del Desarrollo Sostenible*. Citado en la conferencia *La Pluralidad del Desarrollo Sostenible*, del Centro Latinoamericano de Ecología Social. Coscoroba, Montevideo. [http://construccion32008.weebly.com/uploads/5/3/6/3/536327/ponencia\\_eduardo\\_gudynas.pdf](http://construccion32008.weebly.com/uploads/5/3/6/3/536327/ponencia_eduardo_gudynas.pdf) (última vez consultado: 02-05-2015).
- Gutiérrez-García, E. (2014). *Las relaciones comunicativas y su gestión en entornos multi-stakeholder: un viaje por las tradiciones académicas*. En, Villafañe, J. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. (pp. 215-233). Gedisa Editorial.
- Hall, R. (1992). *The Strategic Analysis of Intangible Resources*. Strategic Management Journal, vol.13, pp.135-144.
- Hart, S. L. and C. M. Christensen. (2002). *The Great Leap. Driving Innovation from the Base of the Pyramid*. MIT Sloan Management Review 44(1), 51–57.
- Hartlieb, S. y Jones, B. (2009): *Humanising Business Through Ethical Labelling: Progress and Paradoxes in the UK*, Journal of Business Ethics, 88(3), pp. 583-600.
- Hartwick, J.M. (1977). *Intergenerational equity and the investing of rents from exhaustible resources*. *The American economic reviews* 67 (5): 972–4.
- Haughton, G. (1999). *Environmental justice and the sustainable city*. In: D. Satterthwaite (Ed.), *Sustainable cities*. London: Earthscan.
- Hayward, T. (2006). *Ecological Citizenship: Justice, Rights and the Virtue of Resourcefulness* Environmental Politics, 15 (3): 435-446.

- Hildebrand, F., Yaneske, P. (2007). *Visions of Sustainability: Cities and Regions*. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Husted, B. W. and D. B. Allen. (2000). *Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?* Journal of Business Ethics 27(1–2), 21–32.
- Institute for Sustainable Communication (2015). <http://www.sustainablecommunication.org/>.
- Inter Press Service (2015). *Civil Society Over “Action Agenda” to Finance Development*. <http://www.ipnews.net/2015/07/civil-society-sceptical-over-action-agenda-to-finance-development/> (última vez consultado 28-7-2015).
- IUCN (International Union for Conservation of Nature) (2015). <http://www.iucn.org/>.
- IUCN (International Union for Conservation of Nature) (2012). *Un análisis del impacto de las resoluciones de la UICN en los esfuerzos internacionales de conservación*, 2012. Bajado 20 Abril, 2015 desde <https://portals.iucn.org/library/efiles/edocs/2012-007-Es.pdf>
- Jabareen, Y. (2004). *A knowledge map for describing variegated and conflict domains of sustainable development*. Journal of Environmental Planning and Management, 47(4), 623–642.
- Jabareen, Y. (2008) *A new conceptual framework for sustainable development*. *Environment Development Sustainability* (pp. 179-192). Springer Science+ Business Media.
- Jacobs, M. (1991). *The Green Economy: Environment, Sustainable Development and the Politics of the Future*. London: Pluto Press.
- Jensen, M. C. (2000). *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, in M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change* (Harvard Business School Press, Boston), pp. 37–58. Reprinted (2002) as *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, *Business Ethics Quarterly* 12(2), 235–256.
- Jensen, M. C. and W. Meckling. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Capital Structure*, *Journal of Financial Economics*, 305–360.
- Jonas, H. (1979). *El principio de la responsabilidad. Ensayo de una ética para una civilización tecnológica*. Herder, Barcelona.
- Jones, T. M. (1980). *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*. *California Management Review* 22(2), 59–67.
- Jones, T. M. (1983). *An Integrating Framework for Research in Business and Society: A Step Toward the Elusive Paradigm?* *Academy of Management Review* 8(4), 559–565.
- Kaptein, M. y Van Tulder, R. (2003) *Toward Effective Stakeholder Dialogue*. *Business and Society Review* 108(Summer), 203–225.
- Ki, E.J. y Shin, J.H. (2006). *Status of organization- public relationship research from an analysis of published articles, 1985-2004*. En *Public Relations Review*, 32: 194-195.
- Klewes, J. y Wreschniok, R. (2009). *Reputation capital: building and maintaining trust in the 21<sup>st</sup> century*. Heilderberg, Springer.

KPMG, Fundación Seres. (2015). *RSE Manual para Consejeros. Resumen Ejecutivo*. Bajado el 28 Agosto, 2015 desde <http://www.kpmg.com/es/es/actualidadnovedades/articulospublicaciones/paginas/rse-manual-para-consejeros.aspx>.

Latta, P. Alex (2007a): «*Environmental Citizenship*», *Alternatives*, 33 (1): 18. — (2007b): «*Locating Democratic Politics in Ecological Citizenship*», *Environmental Politics*, 16 (3): 377.

Ledigham, J.A. y Bruning, S.D. (2000) *Public relations as relationship management. A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

Litz, R. A. (1996). *A Resourced-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets*. *Journal of Business Ethics* 15, 1355– 1363.

Mahon, J. F., McGowan, R. A. (1991) *Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach*. *Business Horizons* 34(4), 79–87.

Maritain, J. (1971). *The Rights of Man and Natural Law*. Gordian Press, New York.

Marqués, P. (2010). *Energía y Sostenibilidad en Internet. El compromiso con el desarrollo sostenible en las páginas web de las empresas del IBEX-35*. (pp. 66-69). Trabajo de iniciación a la investigación. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.

Martínez Agut, M.P. (2012) *Río +20: Un paso más hacia “El Futuro que queremos”*. Universidad de Valencia. *Quaderns d’animació i educació social*, nº 16, julio de 2012; p.4. <http://quadernsanimacio.net/pdfs/rio.pdf> (última vez consultado: 10-04-2015).

Matten, D., A. Crane and W. Chapple (2003). *Behind de Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship*. *Journal of Business Ethics* 45(1–2), 109–120.

McElroy M, Jorna RJ, Van Engelen J. (2006). *Rethinking Social Capital Theory: A Knowledge Management Perspective*. *Journal of Knowledge Management* 10(5): 124-126.

McElroy M, Jorna RJ, Van Engelen J. (2007), *Sustainability Quotients and the Social Footprint*, John Wiley and Sons Ltd and The European Research Press Ltd.

Mckinsey& Company (2014.) *Sustainability’s strategic worth*. Global Survey Results. Bajado el 15 de Agosto, 2015 desde [http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys\\_strategic\\_worth\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_result](http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys_strategic_worth_mckinsey_global_survey_result).

McMillan, J.H. y Schumacher, S. (2005) *Investigación educativa* (pp.37-86). Pearson Addison Wesley.

Meadows, D. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*. Disponible en [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/38903615.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/38903615.html) (última vez consultado: 02-05-2015).

Mefalopulos, P. (2005) *Media & Glocal Change: Rethinking Communication for Development Chapter 14: Communication for sustainable development: applications and challenges*. (pp. 247-260) Paolo Mefalopulos. Glacso Book. Bajado el 15 de Julio 2015, desde <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/media/media.html>.

Melé, D. (2002). *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good*. University of Notre Dame Press, Notre Dame.

Merco (2015). *Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo*. Bajado el 16 de Septiembre desde <http://merco.info/es/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativ>.

Miliarium (2015). Cronología del Protocolo de Kioto. Bajado 15 de Febrero, 2015, desde <http://www.miliarium.com/monografias/Kioto/Cronologia.htm>.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2015). *Cambio Climático. La Unión Europea*. <http://www.magrama.gob.es/es/cambio-climatico/temas/el-proceso-internacional-de-lucha-contra-el-cambio-climatico/la-union-europea/> (última vez consultado 20/05/2015).

MIT Sloan Management Review. The Boston Consulting Group (2014). *Sustainability's Next Frontier: Walking the talk on the sustainability issues that matter most*. Bajado el 24 Julio, 2015 desde <http://sloanreview.mit.edu/projects/sustainabilitys-next-frontier/>.

Mora, J.M. (2009). *Dirección Estratégica de la Comunicación, en Mora J.M. (ed.) 10 ensayos de comunicación institucional*. Barañain, Eunsa: 51-66.

Murray, K. B., Montanari, J. R. (1986). *Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory*, *Academy of Management Review* 11(4), 815–828.

Natural Capital Coalition (2015). <http://www.naturalcapitalcoalition.org/about/the-ncc.html>.

Neumayer, E. (1999): *Weak versus Strong Sustainability. Exploring the Limits of Two Opposing Paradigms*, Cheltenham: Edward Elgar.

Neumayer, E. (2001). The human development index and sustainability. A constructive proposal, *Ecological Economics*, 39(1), 101–114.

Neumayer, E. (2001). *The human development index and sustainability. A constructive proposal*. *Ecological Economics*, 39(1), 101–114.

Neumeier, M. (2009). *The Designful Company: how to build a culture of nonstop innovation*. Berkeley, California. New Riders Publishing.

Nibourel, C. (2011). *Social Footprint. End the short-term management*. Odile Jacob.

Nieto-Caraveo L.M. (2003) *¿Qué pasó en Johannesburgo? Resultados, decepciones y esperanzas después de la Cumbre del Desarrollo Sostenible*. *Revista Universitarios Potosinos*, Volumen XI, Marzo- Abril de 2003, N°1. México. UASLP. [www.anea.org.mx/docs/Nieto-Johanesburgo.pdf](http://www.anea.org.mx/docs/Nieto-Johanesburgo.pdf) (última vez consultado: 05-04-2015).

Observatorio de la Sostenibilidad (2014) *Informe de la Sostenibilidad en España 2014*. SOS 14.

Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2007). *Guía para un consumo responsable. El papel de los y las consumidoras en la responsabilidad social de la empresa*, 120-28. Bajado 10 de Agosto, 2015 desde <http://observatoriorsc.org/guia-para-un-consumo-responsable-el-papel-de-los-consumidores-y-consumidoras-en-la-responsabilidad-social-corporativa/>.

Observatorio del Consumo Responsable (2013). *Informe del Consumo Responsable. El reto de satisfacer nuevas necesidades*. Club de Excelencia en Sostenibilidad, Eroski, KPMG.

Observatorio RSC (2015). *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bajado 27 Julio, 2015 desde <http://observatoriorsc.org/estrategia-renovada-de-la-ue-para-2011-2014sobre-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>.

Observatorio RSC (2015). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Libro bajado 27 Julio, 2015 desde <http://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>.

Observatorio RSE-UGT, Universidad de Valencia. (2014). *Cultura, Políticas y Prácticas de Responsabilidad de las Empresas del IBEX 35*. Grup d'Investigació sobre la Responsabilitat Social de les Empreses. Universitat de Valencia. <http://www.observatorio-rse.org.es/sitio/publicaciones/propias.aspx> (última vez consultado 0-09-2015).

OCARE (Observatorio de la Comunicación y la Acción Empresarial), Universidad CEU San Pablo, Medialuna (2015). " *La Comunicación de la RSC en España: radiografía y diagnóstico*". Bajado el 1 de Junio, 2015, desde <http://www.ocare.es/>.

Olins, W. (2008). *The Brand Handbook*. London. Thames and Hudson.

ONU (1992). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.html> (última vez consultado: 02-05-2015).

ONU (2000). *Documentos Asamblea General 13 Septiembre 2000*. [www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf](http://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf) (última vez consultado 03-05-2015).

ONU (2002). Cumbre de Johannesburgo. Documentos de la Conferencia. <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/doconf.htm> (última vez consultado: 05-04-2015).

ONU (2002). Cumbre de Johannesburgo. Reportaje principal *¿Qué cambiará con la Cumbre de Johannesburgo?* [http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/feature\\_story41.ht](http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/feature_story41.ht) (última vez consultado: 05-04-2015).

ONU (2002). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. *Declaración de Johannesburgo*. Bajado 5 Abril, 2015, desde [http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSDsp\\_PD.html](http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/WSSDsp_PD.html).

ONU (2007). Framework Convention on Climate Change. *Hoja de Ruta de Bali*. [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/la\\_convencion/conferencias/bali/items/6211.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/la_convencion/conferencias/bali/items/6211.php) (última vez consultado: 02-04-2015).

ONU (2010). Framework Convention on Climate Change. *Milestones on the road to 2012: The Cancun Agreements* [http://unfccc.int/key\\_steps/cancun\\_agreements/items/6132.php](http://unfccc.int/key_steps/cancun_agreements/items/6132.php) (última vez consultado: 02-04-2015).

ONU (2012). Framework Convention on Climate Change. The Doha Climate Gateway. [http://unfccc.int/key\\_steps/doha\\_climate\\_gateway/items/7389.php](http://unfccc.int/key_steps/doha_climate_gateway/items/7389.php) (última vez consultado: 12-04-2015).

ONU (2012). Río+20 *¿Qué es Río+20? El Futuro que queremos*. Documento final. Bajado el 15 de Abril del 2015 desde <http://www.un.org/es/sustainablefuture/about.shtml>.

ONU (2012). Río+20. *El Futuro que queremos. Resumen de las secciones del informe*. Bajado el 15 de Abril del 2015 desde <http://www.un.org/es/sustainablefuture/summary.shtml>.

ONU (2013). Framework Convention on Climate Change. *Resultados de Varsovia*. [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/resultados\\_de\\_varsovia/items/8033.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/resultados_de_varsovia/items/8033.php) (última vez consultado: 12-04-2015).

ONU (2013). *Objetivos del Desarrollo del Milenio y más allá del 2015. Documento final del acto especial de seguimiento de la labor realizada para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio Asamblea General*. 1 octubre 2013. Pág. 4. Acuerdo 19. Bajado 8 Enero, 2015 desde <http://www.un.org/es/millenniumgoals/bkgd.shtml>.

ONU (2014). Global Compact. *¿Qué es el Pacto Mundial?* Bajado el 14 Diciembre, 2014, desde <https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>.

ONU (2014). Global Compact. *Comunicación de Progreso*. Bajado 3 Mayo, 2015, desde [https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Comunicacixn\\_de\\_Progreso.html](https://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Comunicacixn_de_Progreso.html).

ONU (2014). Global Compact. *United Nations Global Compact Strategy 2014 – 2016* [https://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/global\\_compact\\_15.html](https://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/global_compact_15.html) (última vez consultado 03-05-2015).

ONU (2014). *Informe sobre el Cumplimiento de los Objetivos del Milenio 2014*. Bajado 4 Mayo, 2015, desde [www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2014-spanish.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2014-spanish.pdf).

ONU (2015). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. *Agenda de desarrollo post-2015*. Bajado 4 Mayo, 2015, desde <http://www.un.org/es/development/desa/development-beyond-2015.html>.

ONU (2015). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. *The History of Sustainable Development in the United Nations*. Bajado 5 Abril, 2015, desde <http://www.unctsd2012.org/history.html>.

ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. *Conferencias y avances*. [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/la\\_convencion/conferencias/items/6210.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/la_convencion/conferencias/items/6210.php) (última vez consultado: 12-04-2015).

ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. *De Lima a París*. <http://newsroom.unfccc.int/es/lima/con-la-llamada-de-lima-a-la-accion-climatica-el-mundo-avanza-hacia-un-nuevo-acuerdo-climatico-universal/> (última vez consultado: 12-05-2015).

ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. *Durban: Towards full implementation of the UN Climate Change Convention*. [http://unfccc.int/key\\_steps/durban\\_outcomes/items/6825.php](http://unfccc.int/key_steps/durban_outcomes/items/6825.php) (última vez consultado: 12-04-2015).

ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. *Historia de la CMNUCC*. [http://unfccc.int/portal\\_espanol/informacion\\_basica/la\\_convencion/historia/items/6197.php](http://unfccc.int/portal_espanol/informacion_basica/la_convencion/historia/items/6197.php) (última vez consultado: 02-05-2015).

ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. ONU. Cambio Climático. Noticias <http://newsroom.unfccc.int/es/bienvenida/en-marcha-la-mayor-consulta-ciudadana-sobre-clima-y-energia/> (última vez consultado: 12-05-2015).

ONU (2015). Global Compact. *Global Compact+15: Business as a Force for Good*. [https://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/global\\_compact\\_15.html](https://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/global_compact_15.html) (última vez consultado 03-05-2015).

ONU (2015). Paris 2015 Climate Change Conference. <http://www.cop21.gouv.fr/es> (última vez consultado: 12-05-2015).

ONU (2015). Sustainable development. *Knowledge Platform. Synthesis Report*. Acuerdos. Bajado 4 Mayo, 2015 desde <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

ONU (2015). *Third International Conference, financing for development*. <http://www.un.org/esa/ffd/ffd3/> (última vez consultado 28/07/2015).

ONU (2015). Framework Convention on Climate Change. *Meetings*. <http://unfccc.int/meetings/items/6240.php> (última vez consultado: 02-05-2015).

Pearce, D., & Turner, R. K. (1990). *Economics of natural resources and the environment*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

- Pérez, R.A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona. Ariel.
- Petrick, J. and J. Quinn. (2001). *The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset*. *Journal of Business Ethics* 34, 331–343.
- Pinillos, A., Fernández J.L., (2011) *De la RSC a la sostenibilidad Corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. Harvard Deusto Business Review. Ref. nº 3876. Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2012). *The New Competitive Advantage: Creating Shared Value*. Presentation at the HSM World Business Forum CSV, October 3 2012. Bajado 15 Agosto, 2015 desde [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2012-1003-The\\_New\\_Competitive\\_Advantage.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2012-1003-The_New_Competitive_Advantage.pdf).
- Porter, M. (2014). *Creating Shared Value: Becoming a Movement*. Shared Value Leadership Summit New York, NY May 13th, 2014. Bajado el 28 de Agosto, 2015, desde <http://sharedvalue.org/resources/michael-porter-shared-value-and-strategy>.
- Porter, M. (2015). *Shared Value and Strategy*. Shared Value Leadership Summit New York, NY May 12th, 2015. Bajado el 28 de Agosto, 2015, desde <http://sharedvalue.org/resources/michael-porter-shared-value-and-strategy>.
- Porter, M. E., Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review. January-February 2011. Bajado 15 Agosto, 2015, desde <http://sharedvalue.org/about-shared-value>.
- Prahalad, C. K. and A. Hammond. (2002). *Serving the World's Poor, Profitably*. Harvard Business Review 80(9), 48–58.
- Prahalad, C., Hart, L. (2002). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: eradicating poverty through profits*. Strategy+Business. Bajado 18 Agosto, 2015 desde [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Fortune\\_at\\_the\\_Bottom\\_of\\_the\\_Pyramid](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Fortune_at_the_Bottom_of_the_Pyramid).
- Preston, L. E. (1975). *Corporation and Society: The Search for a Paradigm*. *Journal of Economic Literature* 13(2), 434–454.
- PWC, Ashoka (2014.). *Más valor social en 2033 Nuevas oportunidades para las empresas*. Bajado el 7 de Agosto, 2015, desde <http://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/mas-valor-social-2033.html>.
- R. Klanten, R., Ehmann, S. (2012). *Cause and Effect: Visualizing Sustainability*. Gestalten.
- Ragas, M., Culp, R. (2014). *Business Essential for Strategic Communicators*. Palgrave MacMillan
- Ramírez, Y., Santos, J., Tejada, A. (2012). *El papel de los intangibles en la Economía del Conocimiento*. Editorial Académica Española.
- Rangan, V., Chase, L., Karim, S. (2015). *The truth about CSR*. Harvard Business Review. *The Problem with Authenticity*. Social Responsibility. January-February 2015. Bajado 9 Agosto, 2015, desde <http://www.dirse.es/https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr#article-top>.
- Reboratti, C. E. (1999). *Territory, scale and sustainable development*. In: E. Becker, & Th. Jahn (Eds.), *Sustainability and the social sciences: A cross-disciplinary approach to integrating environmental considerations into theoretical reorientation* (pp. 207–222). London: Zed Books.
- Red del Pacto Mundial España (2015). *El valor de compartir principios. Informe sobre la experiencia de los firmantes del Pacto Mundial en España en materia de Responsabilidad Social y los Diez Principios*, 14. Bajado 2 Mayo, 2015, desde <http://www.pactomundial.org/2015/04/el-valor-de-compartir-principios/>.

- Red del Pacto Mundial España (2015). *ODS vs ODM: la hora del sector privado*. Bajado 4 Mayo, 2015 desde <http://www.pactomundial.org/2015/04/ods-vs-odm-la-hora-del-sector-privado/>.
- Rindova, V. y Fombrun, C. (1999). *Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-constituents interactions*. Strategic Management Journal, vol.20 (8), pp.691-710.
- RobecoSam. (2015) Dow Jones Sustainability Index. Review Results September. (pp. 7-8). Bajado 16 Septiembre, 2015, desde <http://www.sustainability-indices.com/review/annual-review-2015.jsp>.
- Roberts, P. y Dowling, G. (2002). *Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance*. Strategic Management Journal, vol.23 (8), pp.1077-1093.
- Robinson, J., & Tinker, J. (1998). *Reconciling ecological, economic, and social imperatives*, In: J. Schnurr, & S. Holtz (Eds.) *The cornerstone of development: Integrating environmental, social, and economic policies* (pp. 9-43). Ottawa: IDRC-International Development Research Center, and Lewis Publishers.
- Rodríguez Sutil, C. *La entrevista psicológica*. En Manuel Delgado, J. y Gutiérrez, J. (1995) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp. 241-25). Síntesis Psicología.
- Rodríguez, M.A. (2007): *La Responsabilidad Social de la Empresa*, en A. Olcese (Dir.), *La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, Madrid, Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, pp. 89-119.
- Ross, S. (1973). *The Economy Theory of the Agency: The Principal's Problem*. American Economic Review 63, 134-139.
- Rowley, T. J. (1997). *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences*. Academy of Management Review 22(4), 887-911.
- Sachs, W. (1999). *Planet dialectics: Exploring in environment & development*. Fernwood Publishing, Witwatersrand University Press, Zed Books.
- Sagardoy, I. (2007): *La dimensión de la RSE en la Unión Europea*. En A. Olcese (Coord.), *La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE). Propuesta para una nueva economía de la empresa responsable y sostenible*, pp. 135-150. Madrid, Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras.
- Santa Sede (2015). Encíclicas. Bajado 29 de Julio, 2015, desde <http://w2.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals.index.html>.
- Savitz, A.W. y Weber, K. (2006): *The Triple Bottom Line*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schwab, K. (2008). *Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Civil Society*. Foreign Affairs (January-February 2008).
- Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003) *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*. Business Ethics Quarterly 13(4), 503-530.
- SERES, Fundación sociedad y empresa responsable (2014). *Valor social 2014. Informe del impacto social de las empresas*.
- Sethi, S. P. (1975). *Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework*. California Management Review 17(3), 58-65.
- Sevilla, J. cita a B. Ward, B.(1979) *Progress for a small planet*, Penguin.

- Sevilla, J. (2009) *Hacia una economía sostenible*, Fundación PriceWaterhouseCoopers. pp.8.
- Sevilla, J. cita a Riechmann, J. (1995) *De la economía a la ecología*, Trotta.
- Seyfang, Gill (2005). *Shopping for Sustainability: Can Sustainable Consumption Promote Ecological Citizenship?* Environmental Politics, 14 (2): 290-306.
- Shared Value Initiative (2015). <http://sharedvalue.org/>.
- Shaw, W. (2010). *Business Ethics*. Wadsworth Cengage Learning.
- Simon, Y. R. (1992). *The Tradition of Natural Law. A Philosopher's Reflections*. Fordham University Press, New York.
- Solow R. (1992). *An almost practical step toward sustainability*. Nobel Laureate in Economic Science (MIT).
- Solow, R.M. (1986). *On the intergenerational allocation of natural resources*. Scandinavian journal of economics 88 (1): 141–9.
- Stymne, S., & Jackson, T. (2000). *Intra-generational equity and sustainable welfare: A time series analysis for the UK and Sweden*. Ecological Economics, 33(2), 219–236.
- Stymne, S., & Jackson, T. (2000). *Intra-generational equity and sustainable welfare: A time series analysis for the UK and Sweden*. Ecological Economics, 33(2), 219–236.
- Sulmasy, D. P. (2001). *Four Basic Notions of the Common Good*. St. John's Law Review 75(2), 303–311.
- Sustainly (2015). *Social Media Sustainability Index*. <http://sustainly.com/news/2015/02/23/5th-annual-social-media-sustainability-index>.
- Swanson, D. L. (1995). *Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model*. Academy of Management Review 20(1), 43– 64.
- Swanson, D. L. (1999). *Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance*. Academy of Management Review 24(3), 506–521.
- The Boston Consulting Group and MIT Sloan Management Review (2009). *The Sustainability Initiative. The Business of sustainability*. Bajado el 1 de Enero, 2015 desde <http://sloanreview.mit.edu/busofsustainability/>.
- Till, B. y Heckler, D. (2009). *Creating brands people love: discover the secrets of creating and growing world-class brands*. New Jersey, FT Press.
- Toht, E. (2006). *The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation*. Mahwah, Erlbaum Associates.
- Tovar, C., Borrella, I., Moreno M. (2014). *Midiendo la huella social de las empresas*. Cuadernos Huella Social y Desarrollo Humano. Ongawa.
- Ulrich, D. y Samlwood, N. (2007). *Leadership Brand: developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*. Harvard Business School Press.
- UN Documents. *Our Common Future: Chairman's Foreword*. Bajado 5 Febrero 2015, desde [www.un-documents.net/ocf-cf.htm](http://www.un-documents.net/ocf-cf.htm).

- UNEP (United Nations Environment Programme), Futerra. (2005) *Communicating Sustainability. How to produce effective public campaigns*. Bajado 15 Agosto, 2015 desde <http://www.futerra.co.uk/work#go=communicating-sustainability-2-3909>.
- UNEP (United Nations Environment Programme). (2006) *Sustainability Communications A Toolkit for Marketing and Advertising Courses*. Division for Technology, Industry and Economics. <http://www.unep.fr/scp/publications/details.asp?id=DTI/0886/PA>.
- Unilever. Sustainable Living. <https://www.unilever.com/sustainable-living/>.
- Universia. Biblioteca de Recursos. *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad*. [http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/id/38903615.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/38903615.html) (última vez consultado: 02-05-2015).
- Universidad Pontificia Comillas. Grupo de Investigación Empresa, Economía y Sostenibilidad. Nielsen España (2014). *El mercado de las marcas sostenibles en España*. Bajado 18 Agosto, 2015 desde <http://www.upcomillas.es/es/noticias-comillas/3856-el-consumo-de-marcas-sostenibles-crece-mientras-disminuye-el-de-las-convencionales>.
- Valencia, A., Arias, M., Vázquez, R. (2010) *Opiniones y Actitudes. Ciudadanía y conciencia medioambiental en España*, 75-78. Bajado 15 Agosto, 2015, desde <http://libreria.cis.es/libros/ciudadania-y-conciencia-medioambiental-en-espana/9788474764925/>.
- Varadarajan, P. R. and A. Menon (1988). *Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy*. *Journal of Marketing* 52(3), 58–58.
- Vemuri A, Costanza R. (2006). *The Role of Human, Social, Built, and Natural Capital in Explaining Life Satisfaction at the Country Level: Toward a National Well-Being Index (NWI)*. *Ecological Economics* 58(1): 119-133.
- Vilches, A. y Gil, D. (2003). *Construyamos un futuro sostenible. Diálogos de supervivencia*. Madrid: Cambridge University Press. Capítulo 6.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación. Claves del Valor Intangible de las Empresas*. Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2012). *La buena empresa. Propuesta para una Teoría de la Reputación Corporativa*. Pearson.
- Villafañe, J. (2012). *La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial*. *Dircom* 93, (pp. 8-16). Bajado 19 Agosto, 2015 desde [http://www.villafane.com/noticias\\_La-comunicacion-intangible-reinventar-la-comunicacion-empresarial\\_98.html](http://www.villafane.com/noticias_La-comunicacion-intangible-reinventar-la-comunicacion-empresarial_98.html).
- Villafañe, J. (2014). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. 189-213. Gedisa.
- Visión responsable (2015). *La futura Estrategia Europea de RSE ve obsoleta la voluntariedad y tendrá como base la competitividad*. EU Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility. Bajado 20 Mayo desde <http://www.visionresponsable.es/2015/03/la-futura-estrategia-europea-de-rse-ve.html>.
- Wartick and Mahon. (1994). *Towards a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of Literature*. *Business and Society* 33(3), 293–311.
- Watchworld Institute (2015). *Vision for a Sustainable World* (2015). <http://www.worldwatch.org/>.

WBCSD (2010). *Vision 2050: The new agenda for business*. Resumen ejecutivo. Bajado 10 Diciembre, 2014, desde <http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx>.

WBCSD (2010). *10 Key Messages*. Bajado 10 Diciembre, 2014, desde <http://content.wbcsd.org/newsroom/key-messages.aspx>.

WBCSD (2012). *Changing Pace Executive Summary*. Bajado 10 Diciembre 2014, desde <http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14621&NoSearchContextKey=true>.

WBCSD (2015). Paris 2015. *Council Meeting. 2015* <https://www.wbcsdevents.org/Paris2015/> (última vez consultado 20/05/2015).

Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). *Reputation and Corporate Strategy: A review of Recent Theory and Applications*. Strategic Management Journal, vol. 9, pp 443-454.

Weiss, J. W. (2003). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*. Thomson – SouthWestern, Ohio.

WIKIPEDIA (2015). *Protocolo de Kioto*. [http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo\\_de\\_Kioto\\_sobre\\_el\\_cambio\\_clim%C3%A1tico](http://es.wikipedia.org/wiki/Protocolo_de_Kioto_sobre_el_cambio_clim%C3%A1tico) (última vez consultado: 02-05-2015).

WIKIPEDIA. Agenda 21. [http://es.wikipedia.org/wiki/Programa\\_21](http://es.wikipedia.org/wiki/Programa_21) (última vez consultado: 02-05-2015) y en ONU. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. División de Desarrollo Sostenible. <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/index.htm> (última vez consultado: 02-05-2015).

Williams, R., Hayes, J. (2013). *Literature review: seminal papers on 'Shared value. Economic and private sector professional evidence and applied knowledge services*. Bajado el 18 Agosto, 2015, desde <http://r4d.dfid.gov.uk/Output/192884/>.

Wood, D. J., Lodgson, J. M. (2002) *Business Citizenship: From Individuals to Organizations*. Business Ethics Quarterly, Ruffin Series, No. 3, 59–94.

World Economic Forum (2014). *White paper on Business Sustainability: What it is and why it matters*. Bajado el 1 de Agosto, 2015, desde <http://www.weforum.org/reports/white-paper-business-sustainability-what-it-and-why-it-matters>.

World Economic Forum (2013). *Engaging Tomorrow's Consumer*. Bajado del 20 de Agosto, 2015 desde <http://www.weforum.org/projects/engaging-tomorrows-consumer>.

World Economic Forum. (2015) *Global Risk Report*. Bajado el 1 de Septiembre, 2015 desde <http://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2015>.

WPRF, *World Public Relations Forum* (2014). <http://wprf2014.dircom.org/es/>.

Young, Steven (2000): *The Emergence of Ecological Modernisation. Integrating the Environment and the Economy*.

Ziegler, R., Ott, K. (2015) *Theories of Sustainable Development. The quality of sustainability science* (pp. 47-48). Routledge Studies in Sustainable Development. Routledge: London and New York.

Zsolnai, L. (2015). *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*. Corvinus University of Budapest. Hungary. (pp. 3 -11). Springer.



The background of the page is a faded, historical-style map of the Americas. The map shows the continents of North and South America with various geographical labels in French, such as 'AMER. CENTRALE', 'AMER. MER. SUD', 'Lima', 'Cuzco', and 'Galapagos'. The map is rendered in a light, muted green color, blending into the overall design.

ANEXO 1:

**ANALISIS CONTENIDOS WEB EMPRESAS DEL IBEX-35**  
**(VARIABLES *GLOBAL REPORTING INITIATIVE*)**



En las siguientes páginas queda recogido el análisis de contenidos y temáticas vinculados a la sostenibilidad en las páginas web corporativas de las diez compañías del Ibex-35 incluidas en la investigación.

Como se ha detallado en el capítulo 4, para su realización se utilizaron los resultados obtenidos en el cuestionario a los expertos sobre la relevancia de las variables de *Global Reporting Initiative* (versión G4) a la hora de comunicar más allá del ámbito de las memorias de sostenibilidad o responsabilidad social corporativa.

Las hojas de cálculo recogen las dimensiones y variables analizadas, con referencias a la ubicación de los contenidos (enlaces en su web) y con puntuaciones ponderadas en función del nivel de presencia (0, si no se hace referencia a la variable, 0,5 si la información es escasa o 1 si se ofrece información adecuada) y por el nivel de relevancia otorgada por los expertos a cada variables (escala de 1 a 5) según ha quedado especificado también en el capítulo 4.

**COMUNICACIÓN DE CONTENIDOS SOSTENIBILIDAD**

**AMADEUS**

web de análisis Home / Seccións Sostenibilidad o RSC / Fundaciones (Contenidos no referidos a la memoria)

http://www.amadeus.com  
 http://www.amadeus.com/web/amadeus/es\_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD\_DetalPai

Información	No. Acc.	Al.	Practicada	Indicador	Nota
<b>1. TRATAMIENTO GLOBAL DE LA SOSTENIBILIDAD. CONTENIDOS GENERALES</b>					<b>20,8</b>
La definición explícita del concepto	1	3,2	1,0	4,2	
El compromiso de la alta dirección (declaración estratégica específica)	1	4,3	1,0	3,3	
La explicación de cómo afecta al respectivo (electros, riesgos y oportunidades)	1	4,0	1,0	4,0	
Proyectos específicos relevantes vinculados a la sostenibilidad	1	3,5	1,0	3,5	
Existencia de mapas de riesgos (identificación participación en la estrategia, contenidos específicos)	0,5	3,3	0,5	1,7	
Estructura de gobierno corporativo y relación de este con las dimensiones de la sostenibilidad	0,5	3,6	0,5	2,8	
Etica, integridad, Transparencia (valores, normas y mecanismos de asesoramiento y control)	0,5	4,7	0,3	1,9	

**2. CONTENIDOS ESPECÍFICOS**

<b>2.1. DIMENSIÓN ECONOMICA</b>									<b>5,9</b>
Desempeño Económico (valor generado y distribuido, consecución económica...)	1	4,2	1,0	4,2					
Presencia en el mercado (referencia salarial y % directivos vs. entorno local)	0,5	3,5	0,5	1,7					
Consecuencias Económicas Indirectas ( Impacto en infraestructuras y servicios...)	0	4,1	0,0	0,0					
Prácticas de Adquisición (% de gasto en proveedores locales)	0	3,8	0,0	0,0					
<b>2.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>									<b>15,7</b>
Materiales (volumen, peso, renovables, no renovables...)	0	3,9	0,0	0,0					
Energía (consumo interno, externo intensidad, reducciones...)	0,5	4,0	0,5	2,0					
Agua (consumo de captación, fuentes de captación afectadas, volumen reciclada...)	0,5	4,1	0,5	2,1					
Biodiversidad (instalaciones ubicadas, en áreas protegidas o de valor, impactos...)	0,5	3,9	0,5	1,9					
Emisiones (directas, indirectas...)	0,5	4,2	0,5	2,1					
Filigranas y residuos (vertidos, residuos...)	0,5	4,0	0,5	2,0					
Productos y Servicios (consumos/embalajes/reciclos)	0,5	3,7	0,5	1,9					
Cumplimiento Regulatorio	0,5	3,9	0,5	1,9					
Transporte ( impactos, ambientales)	0,5	3,7	0,5	1,8					
Desgaste de las gestos e inversiones ambientales	0	3,5	0,0	0,0					
Evaluación ambiental de los proveedores	0	3,5	0,0	0,0					
Mecanismos de Reclamación en materia ambiental	0	3,8	0,0	0,0					

**2.3. DIMENSIÓN SOCIAL**

<b>2.3.1. PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>									<b>14,7</b>
Empleo	1	4,4	1,0	4,4					
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	0,5	3,7	0,5	1,9					
Salud y seguridad en el trabajo	0,5	4,4	0,5	2,2					
Capacitación y educación Y	1	4,1	1,0	4,1					
Diversidad de igualdad de oportunidades Y	0,5	4,4	0,5	2,2					
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres Y	0	4,3	0,0	0,0					
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores Y	0	3,7	0,0	0,0					
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	0	4,0	0,0	0,0					

**2.3.2. DERECHOS HUMANOS**

Inversión Y	0	3,5	0,0	0,0					
No discriminación Y	0	4,2	0,0	0,0					
Libertad de asociación y negociación colectiva Y	0	4,2	0,0	0,0					
Trabajo infantil Y	0	4,7	0,0	0,0					
Trabajo forzoso Y	0	4,7	0,0	0,0					
Medidas de seguridad Y	0	4,5	0,0	0,0					
Derechos de la población indígena Y	0	4,5	0,0	0,0					
Evaluación Y	0	3,8	0,0	0,0					
Evaluación de las proveedores en materia de derechos humanos Y	0	4,2	0,0	0,0					
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	0	4,2	0,0	0,0					

**2.3.3. SOCIEDAD**

Comunidades locales Y	1	4,0	1,0	4,0					<b>6,5</b>
Lucha contra la corrupción	0,5	4,9	0,5	2,5					
Política pública Y	0	4,1	0,0	0,0					
Prácticas de competencia desleal Y	0	4,0	0,0	0,0					
Cumplimiento regulatorio Y	0	3,8	0,0	0,0					
Evaluación del Impacto social de los proveedores Y	0	3,6	0,0	0,0					
Mecanismos de reclamación por impacto social	0	4,1	0,0	0,0					

**2.3.4. RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS**

Salud y seguridad de los clientes	0,5	4,7	0,5	2,4					<b>6,3</b>
Etiquetado de los productos y servicios Y	0,5	4,1	0,5	2,1					
Comunicaciones de Mercadería Y	0	3,2	0,0	0,0					
Privacidad de los clientes Y	0,5	4,1	0,5	2,0					
Cumplimiento regulatorio	0	3,8	0,0	0,0					

**212**

**70,0**

http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai	http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad social corporativa/12597160744-Page-AMAD_DetalPai
http://www.amadeus.com/web/amadeus/es_E-ESP/C3/MA/Informe de Amadeus Quilic/AResponsabilidad	



## COMUNICACIÓN DE CONTENIDOS SOSTENIBILIDAD

## CAIXABANK

web de análisis Home / Secciones Sostenibilidad o RSC / Fundaciones (Contenidos no referidos a la memoria):

<http://www.caixabank.com/>  
<http://donsocial.caixa.es>

Obj. Vinc. SI	Prácticas	Indicadores	Total
	<b>J. TRATAMIENTO GLOBAL DE LA SOSTENIBILIDAD (CONTENIDOS GENERALES)</b>		<b>26,6</b>
	La definición explícita del concepto	1	3,2
	El compromiso de la alta dirección (declaración estratégica específica)	1	4,3
	La explicación de cómo afecta al negocio (efectos, riesgos y oportunidades)	1	4,0
	Proyectos específicos relevantes vinculados a la sostenibilidad	1	3,5
	Sobre sus grupos de interés, identificación, participación en la estrategia, contenidos específicos)	1	3,0
	Estructura de gobernanza corporativa y relación de este con las tres dimensiones de la sostenibilidad	1	3,6
	Ética, Integridad, Transparencia, valores, normas etc y mecanismos de aseguramiento y control)	1	4,7

## 2. CONTENIDOS ESPECÍFICOS

	<b>2.1. DIMENSION ECONOMICA</b>		<b>15,5</b>		
	Desempeño Económico (valor generado y distribuido, consecuencias económicas...)	1	4,2	1,0	4,2
	Presencia en el mercado, referencia salarial y % directivos vs. entorno local	0,5	3,5	0,5	1,7
	Consecuencias Económicas Indirectas ( Impacto en Infraestructuras y servicios...)	0	4,1	0,0	0,0
	Prácticas de Adquisición (% de gasto en proveedores locales)	0	3,8	0,0	0,0
	<b>2.2. DIMENSION AMBIENTAL</b>		<b>45,6</b>		<b>32,9</b>
	Materiales (volumen, peso, renovables, no renovables...)	0,5	3,9	0,5	2,0
	Energía (consumo interno, externo, intensidad, reducciones...)	1	4,0	1,0	4,0
	Agua (volumen de captación, fuentes de captación afectada, volumen reciclada...)	1	4,1	1,0	4,1
	Biodiversidad (intervenciones llevadas en áreas protegidas o de valor, impactos...)	1	3,9	1,0	3,9
	Emissiones (directas, indirectas...)	1	4,2	1,0	4,2
	Efluentes y residuos (vertidos, residuos, desechos...)	0,5	4,0	0,5	2,0
	Productos y Servicios (consumos/embarques/reciclaje)	0,5	3,7	0,5	1,9
	Cumplimiento Regulatorio	1	3,9	1,0	3,9
	Transporte (impactos ambientales)	1	3,7	1,0	3,7
	Desperdicio de los gases e inversiones ambientales	0	3,3	0,0	0,0
	Evaluación ambiental de los proveedores	1	3,5	1,0	3,5
	Mecanismos de Reclamación en materia ambiental	0	3,8	0,0	0,0
	<b>2.3. DIMENSION SOCIAL</b>		<b>33,0</b>		<b>26,7</b>
	<b>2.3.1. PRACTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>				
	Empleo	1	4,4	1,0	4,4
	Relaciones entre los trabajadores y la dirección	1	3,7	1,0	3,7
	Salud y seguridad en el trabajo	1	4,4	1,0	4,4
	Capacitación y formación	1	4,1	1,0	4,1
	Diversidad e igualdad de oportunidades	1	4,4	1,0	4,4
	Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	0	4,3	0,0	0,0
	Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	1	3,7	1,0	3,7
	Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	0,5	4,0	0,5	2,0
	<b>2.3.2. DERECHOS HUMANOS</b>		<b>42,3</b>		<b>21,3</b>
	Intervención	0	3,5	0,0	0,0
	No discriminación	1	4,2	1,0	4,2
	Libertad de asociación y negociación colectiva	0,5	4,2	0,5	2,1
	Trabajo infantil	0,5	4,7	0,5	2,3
	Trabajo forzoso	0,5	4,7	0,5	2,3
	Medidas de seguridad	0,5	4,5	0,5	2,2
	Derechos de la población indígena	0	4,5	0,0	0,0
	Evaluación	0,5	3,8	0,5	1,9
	Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos	1	4,2	1,0	4,2
	Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	0,5	4,2	0,5	2,1
	<b>2.3.3. SOCIEDAD</b>		<b>26,5</b>		<b>12,5</b>
	Comunidades locales	1	4,0	1,0	4,0
	Lucha contra la corrupción	1	4,9	1,0	4,9
	Política pública	0	4,1	0,0	0,0
	Prácticas de competencia desleal	0	4,0	0,0	0,0
	Cumplimiento regulatorio	0	3,8	0,0	0,0
	Evaluación del impacto social de los proveedores	1	3,6	1,0	3,6
	Mecanismos de reclamación por impacto social	0	4,1	0,0	0,0
	<b>2.3.4. RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>		<b>19,8</b>		<b>15,2</b>
	Salud y seguridad de los clientes	0	4,7	0,0	0,0
	Eficiencia de los productos y servicios	1	4,1	1,0	4,1
	Comunicaciones de Mercadotecnio	1	3,2	1,0	3,2
	Privacidad de los clientes	1	4,1	1,0	4,1
	Cumplimiento regulatorio	1	3,8	1,0	3,8











**COMUNICACIÓN DE CONTENIDOS SOSTENIBILIDAD**

web de análisis Home / Secciones Sostenibilidad o RSC / Fundadores (Contenidos no referidos a la memoria):

<http://www.santander.com>  
<http://www.fundacioncomerciosantander.com/>

**SANTANDER**

web de análisis Home / Secciones Sostenibilidad o RSC / Fundadores (Contenidos no referidos a la memoria):

<http://www.santander.com>  
<http://www.fundacioncomerciosantander.com/>

Información	Ponderación		Total	Información	Ponderación		Total
	no	si			no	si	
<b>1. TRATAMIENTO GLOBAL DE LA SOSTENIBILIDAD (CONTENIDOS GENERALES)</b>							
La definición explícita del concepto	1	26,6	26,6	1	26,6	26,6	26,6
El compromiso de alta dirección (declaración estratégica específica)	1	3,2	3,2	1	3,2	3,2	3,2
La explotación de cómo afecta al negocio (efectos, riesgos y oportunidades)	1	4,3	4,3	1	4,3	4,3	4,3
Proyectos específicos relevantes vinculados a la sostenibilidad	1	4,0	4,0	1	4,0	4,0	4,0
Sobre sus grupos de interés (identificación, participación en la estrategia, contenidos específicos)	1	3,5	3,5	1	3,5	3,5	3,5
Estrategia de gobierno corporativo y relación de este con las tres dimensiones de la sostenibilidad	1	3,8	3,8	1	3,8	3,8	3,8
Ética, integridad, transparencia ( valores, normas etc. y mecanismos de asesoramiento y control)	0,5	4,7	0,5 4,7	0,5	4,7	0,5 4,7	0,5 4,7
<b>2. CONTENIDOS ESPECÍFICOS</b>							
<b>2.1. DIMENSION ECONOMICA</b>							
Desempeño Económico (valor generado y distribuido, consecuencias económicas...)	1	4,2	4,2	1	4,2	4,2	4,2
Presencia en mercados (referencia salarial y % directivos, w. entorno local)	0,5	3,5	0,5 3,5	0,5	3,5	0,5 3,5	0,5 3,5
Consecuencias Económicas, Indicadoras (impacto en infraestructuras y servicios...)	0	4,1	0,0	0	4,1	0,0	0,0
Prácticas de Adquisición (% de gasto en proveedores locales)	0	3,0	0,0	0	3,0	0,0	0,0
<b>2.2. DIMENSION AMBIENTAL</b>							
Materiales (volúmenes, peso, renovables, no renovables...)	0	4,6	0,0	0	4,6	0,0	0,0
Energía (consumo interno, externo, intensidad, reducciones...)	1	4,0	4,0	1	4,0	4,0	4,0
Agua (volumen de captación, fuentes de captación afectada, volumen reciclada...)	1	4,1	4,1	1	4,1	4,1	4,1
Biodiversidad (medidas/acciones llevadas a cabo en áreas protegidas o de valor impactos...)	1	3,9	3,9	1	3,9	3,9	3,9
Emisiones (directas, indirectas...)	1	4,2	4,2	1	4,2	4,2	4,2
Efluentes y residuos (vertidos, residuos, derrames...)	0	4,0	0,0	0	4,0	0,0	0,0
Productos y Servicios (consumos/emisiones/reciclaje)	1	3,7	3,7	1	3,7	3,7	3,7
Cumplimiento Regulatorio	0,5	3,9	0,5 3,9	0,5	3,9	0,5 3,9	0,5 3,9
Transporte (Impactos ambientales)	0	3,7	0,0	0	3,7	0,0	0,0
Gastos de los gastos e inversiones ambientales	0	3,3	0,0	0	3,3	0,0	0,0
Evaluación ambiental de las provisiones	0,5	3,5	0,5 3,5	0,5	3,5	0,5 3,5	0,5 3,5
Mecanismos de Reclamación en materia ambiental	0,5	3,6	0,5 3,6	0,5	3,6	0,5 3,6	0,5 3,6
<b>2.3. DIMENSION SOCIAL</b>							
<b>2.3.1. PRACTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>							
Empleo	1	3,0	3,0	1	3,0	3,0	3,0
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	0,5	3,7	0,5 3,7	0,5	3,7	0,5 3,7	0,5 3,7
Salud y seguridad en el trabajo	0,5	4,4	0,5 4,4	0,5	4,4	0,5 4,4	0,5 4,4
Capacitación y selección Y	1	4,1	4,1	1	4,1	4,1	4,1
Diversidad e igualdad de oportunidades Y	0,5	4,4	0,5 4,4	0,5	4,4	0,5 4,4	0,5 4,4
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres Y	0	4,3	0,0	0	4,3	0,0	0,0
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores Y	0,5	3,7	0,5 3,7	0,5	3,7	0,5 3,7	0,5 3,7
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	0	4,0	0,0	0	4,0	0,0	0,0
<b>2.3.2. DERECHOS HUMANOS</b>							
Inversión Y	0	4,2	0,0	0	4,2	0,0	0,0
No discriminación Y	0	3,3	0,0	0	3,3	0,0	0,0
Libertad de asociación y negociación colectiva Y	1	4,2	4,2	1	4,2	4,2	4,2
Trabajo infantil Y	1	4,2	4,2	1	4,2	4,2	4,2
Trabajo forzoso Y	1	4,7	4,7	1	4,7	4,7	4,7
Medidas de seguridad Y	1	4,5	4,5	1	4,5	4,5	4,5
Derechos de la población indígena Y	0,5	4,5	0,5 4,5	0,5	4,5	0,5 4,5	0,5 4,5
Evaluación Y	0,5	3,8	0,5 3,8	0,5	3,8	0,5 3,8	0,5 3,8
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos Y	0	4,2	0,0	0	4,2	0,0	0,0
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	0	4,2	0,0	0	4,2	0,0	0,0
<b>2.3.3. SOCIEDAD</b>							
Comunidades locales Y	1	4,0	4,0	1	4,0	4,0	4,0
Lucha contra la corrupción	0,5	4,9	0,5 4,9	0,5	4,9	0,5 4,9	0,5 4,9
Política pública Y	0	4,1	0,0	0	4,1	0,0	0,0
Prácticas de compra pública Y	0	4,9	0,0	0	4,9	0,0	0,0
Cumplimiento regulatorio Y	0	3,8	0,0	0	3,8	0,0	0,0
Evaluación del impacto social de los proveedores Y	0,5	3,6	0,5 3,6	0,5	3,6	0,5 3,6	0,5 3,6
Mecanismos de reclamación por impacto social	0	4,1	0,0	0	4,1	0,0	0,0
<b>2.3.4. RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>							
Salud y seguridad de los clientes	0	4,4	0,0	0	4,4	0,0	0,0
Etiquetado de los productos y servicios Y	1	4,1	4,1	1	4,1	4,1	4,1
Comunicaciones de Mercadotecnio Y	0	3,2	0,0	0	3,2	0,0	0,0
Privacidad de los clientes Y	1	4,1	4,1	1	4,1	4,1	4,1
Cumplimiento regulatorio	0	3,8	0,0	0	3,8	0,0	0,0
<b>119,0</b>							

**COMUNICACIÓN DE CONTENIDOS SOSTENIBILIDAD**

**TELEFÓNICA**

web de análisis Home / Secciones Sostenibilidad o RSC / Fundaciones (Contenidos no referidos a la memoria):  
<http://www.telefonica.com>  
<http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion>  
<http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion>  
<http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion>

Indicador	Cant.	Ponderación		Total
		1	2	
<b>1. TRATAMIENTO GLOBAL DE LA SOSTENIBILIDAD/CONTENIDOS GENERALES</b>				<b>26,6</b>
La definición explícita del concepto	1	3,2	1,0	3,2
El compromiso de la alta dirección (declaración estratégica específica)	1	4,3	1,0	4,3
La explicación de cómo afecta al negocio (efectos, riesgos y oportunidades)	1	4,0	1,0	4,0
Proyectos específicos relevantes vinculados a la sostenibilidad	1	3,5	1,0	3,5
Señala sus áreas de interés (identificación participación en la estrategia, comunidades específicas)	1	3,3	1,0	3,3
Estructura de gobierno corporativo y relación de este con las tres dimensiones de la sostenibilidad	1	3,6	1,0	3,6
Eficia, integridad, transparencia (valores, normas, etc y mecanismos de aseguramiento y control)	1	4,7	1,0	4,7

**2. CONTENIDOS ESPECÍFICOS**

<b>2.1. DIMENSIÓN ECONOMICA</b>				<b>15,5</b>	<b>9,7</b>
Desempeño Económico (valor generado y distribuido, consecuencias económicas...)	1	4,2	1,0	4,2	
Presencia en el mercado (referencia a nivel % de ingresos vs entorno local)	0,5	3,5	0,5	1,7	
Consecuencias Económicas Indirectas ( Impacto en administraciones y servicios...)	0	4,1	0,0	0,0	
Prácticas de Adquisición (% de gasto en proveedores locales)	1	3,8	1,0	3,8	
<b>2.2. DIMENSIÓN AMBIENTAL</b>				<b>45,6</b>	<b>32,8</b>
Materiales ( volumen, peso, renovables, no renovables...)	0	3,9	0,0	0,0	
Energía ( consumo interno, externo, intensidad, reducciones...)	1	4,0	1,0	4,0	
Agua ( volumen de captación, planes de captación, calidad, volumen recabida...)	1	4,1	1,0	4,1	
Biodiversidad ( instalaciones, ubicadas en áreas protegidas o de valor, impactos...)	0,5	3,9	0,5	1,9	
Emisiones ( directas, indirectas...)	1	4,2	1,0	4,2	
Efluentes y residuos ( vertidos, residuos...)	1	4,0	1,0	4,0	
Productos y Servicios ( consumo envases/reciclaje)	1	3,7	1,0	3,7	
Transporte ( impactos ambientales)	0,5	3,9	0,5	1,9	
Descarga de los gases e inversiones ambientales	1	3,7	1,0	3,7	
Evaluación ambiental de los proveedores	0	3,3	0,0	0,0	
Mecanismos de Reclamación en materia ambiental	1	3,5	1,0	3,5	
	0,5	3,6	0,5	1,8	

**2.3. DIMENSIÓN SOCIAL**

<b>2.3.1. PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO</b>				<b>33,0</b>	<b>0,0</b>	<b>24,7</b>
Empleo	1	4,4	1,0	4,4		
Relaciones entre los trabajadores y la dirección	0,5	3,7	0,5	1,9		
Salud y seguridad en el trabajo	0,5	4,4	0,5	2,2		
Cualificación y educación	1	4,1	1,0	4,1		
Diversidad y igualdad de oportunidades	1	4,4	1,0	4,4		
Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	0	4,3	0,0	0,0		
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores	1	3,7	1,0	3,7		
Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales	1	4,0	1,0	4,0		
<b>2.3.2. DERECHOS HUMANOS</b>				<b>42,3</b>	<b>32,2</b>	
Inversión	0	3,5	0,0	0,0		
No discriminación	1	4,2	1,0	4,2		
Libertad de asociación y negociación colectiva	1	4,2	1,0	4,2		
Trabajo infantil	1	4,7	1,0	4,7		
Trabajo forzoso	1	4,7	1,0	4,7		
Medidas de seguridad	1	4,5	1,0	4,5		
Derechos de la población indígena	0	4,5	0,0	0,0		
Evaluación	1	3,8	1,0	3,8		
Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos	1	4,2	1,0	4,2		
Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos	0,5	4,2	0,5	2,1		
<b>2.3.3. SOCIEDAD</b>				<b>28,5</b>	<b>14,6</b>	
Comunidades locales	1	4,0	1,0	4,0		
Lucha contra la corrupción	1	4,9	1,0	4,9		
Política pública	0	4,1	0,0	0,0		
Prácticas de competencia desleal	0	4,0	0,0	0,0		
Cumplimiento regulatorio	0	3,8	0,0	0,0		
Evaluación del impacto social de los proveedores	1	3,6	1,0	3,6		
Mecanismos de reclamación por impacto social	0,5	4,1	0,5	2,1		
<b>2.3.4. RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>				<b>19,8</b>	<b>16,3</b>	
Salud y seguridad de los clientes	1	4,7	1,0	4,7		
Etiquetado de los productos y servicios	1	4,1	1,0	4,1		
Comunicaciones de Marketing	0,5	3,2	0,5	1,6		
Privacidad de los clientes	1	4,1	1,0	4,1		
Cumplimiento regulatorio	0,5	3,8	0,5	1,9		

**212**

**156,9**

<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>
<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad">http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad</a>	<a href="http://www.telefonica.com/sustentabilidad/tema/comunicacion-responsabilidad"></a>