



Código de gobierno para la empresa sostenible

Guía para su implantación



Universidad de Navarra

CBS

Center for Business in Society

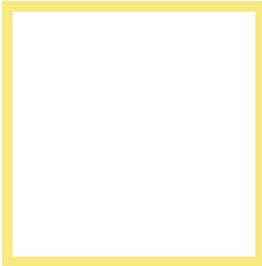
Redacción

Joan Enric Ricart, Center for Business in Society, IESE

Miguel Ángel Rodríguez, Center for Business in Society, IESE

Nota importante

Al final de este documento se ha incorporado un CD-ROM. El contenido del mismo es idéntico al de la Guía para la implantación del "Código de gobierno para la empresa sostenible". Su objetivo es que las empresas que decidan usar la Guía para mejorar la integración de la responsabilidad y la sostenibilidad en su Gobierno, puedan imprimir cuantas copias necesiten de las hojas de diagnóstico y mejora de la misma.



gobierno Ciudadanía cc
le Empresa sosten
o Responsabilidad c
ativa Valores Buen gr
Empresa responsable Er
s Innovación DiálogoRe
oilidad Ventaja competi
adania corporativa Empr
ovación Diálogo Respon
ntaja competitiva Va
orporativa Empresa Empresa sosten
nteressadas Innovac sponsabilidad corp
ostenibilidad Venta va Valores Buen go
iudadania corporativa responsable Empresa
artes interesadas Innovación Diálogo Responsabil
orporativa Sostenibilidad Ventaja competitiva V
gobierno Ciudadanía corporativa Empresa respon
ble Partes interesadas Innovación Diálogo
a Sostenibilidad Ventaja competi
adania corporativa Empr

Código de gobierno para la empresa sostenible

Guía para su implantación



Consejo Rector	1
Prefacio.....	2
Objetivos	3
Presentación del modelo para el gobierno de la empresa responsable y sostenible	4
Guía para la implantación del CGES.....	7
Notas.....	22
Código de gobierno para la empresa sostenible	25



Consejo Rector

Presidente: D. Ricardo Díez Hochleitner, Presidente de Honor del Club de Roma.

Representantes de empresas

Josep Abelló, Presidente, Consorci Hospitalari de Catalunya
Manuel Abollado, Presidente y Consejero Delegado de CEPSA Gas Comercializadora.
Luis Abril, Director General de Telefónica.
Jesús Acebillo, Presidente de Novartis.
Luis Aguiar, Presidente de PAS Europe.
Luis Atienza, Presidente de Red Eléctrica de España.
Fernando Azaola, Presidente y Consejero Delegado de Elecnor
Manuel Barrenechea, Presidente de ASER.
Antonio Basagoiti, Presidente de Unión Fenosa.
Karl-Peter Bercio, Vicepresidente y Consejero Delegado de BASF Española.
José Luis Bonet, Presidente de Freixenet.
Joaquim Borrás Ferré, Presidente y Director General de ISS Facility Services.
Ángel Briones, Presidente de Bosques Naturales.
Antonio Brufau, Presidente de Repsol YPF.
Jordi Canals, Director General de IESE.
Constan Dacosta, Presidente de Eroski.
Marcos De Quinto, Presidente de Coca-Cola Iberian Division.
Juan Echevarría, Presidente de Mutua Universal.
Isidre Fainé, Director General de La Caixa y Presidente de Abertis.
Pedro Ferreras, Presidente de Uniland.
Ricard Fornesa, Presidente de la Sociedad General de Aguas de Barcelona (AGBAR) y Presidente de La Caixa.
Salvador Gabarró, Presidente de Gas Natural.
Domingo Goenaga, Consejero Delegado de BICC General Cable.
Santiago Gomara, Consejero y Director General de Frinova.
Juan Carlos Guzmán, Consejero y Director General de Europ Assistance.
Manuel Lao Gorina, Vicepresidente Grupo CIRSA.
José Luis Larrea, Presidente de Ibermática.
José Longás, Consejero Delegado y Director General de BSH Electrodomésticos de España.
Germán López Madrid, Presidente de Volvo Car España, de la Cámara de Comercio Hispano-sueca y de ANIACAM.
Carlos Marcos, Consejero Delegado de ABB
Francisco Martín Frías, Presidente Ejecutivo de MRW.
José Martínez-Rovira, Vicepresidente de Media Planning.
Pedro Mielgo, Consultor de Lupicinio Eversheds.
Rafael Miranda, Consejero Delegado de ENDESA.
Eduardo Montes, Presidente del Grupo Siemens.
Ingemar Naeve, Consejero Delegado de Ericsson España.
Josep Oliu, Presidente del Banco de Sabadell.
Antonio Oporto, Presidente de Alstom-Transporte y Servicios.
Gonzalo Pascual Arias, Presidente de Spanair.
Alfredo Pastor, Presidente de Scania Hispania y profesor de IESE.
Oriol Ponsati, Representante Legal de Cognis Iberia.
Josep Querol, Secretario General de Caixa Catalunya

Javier Ramiro, Presidente de Philips.
Jaume Raventós, Director General de CHC, S.A.
Manuel Ribasés, Consejero Delegado de CATOR.
Francisco Román, Consejero Delegado de Vodafone España
Miguel Ros, Presidente de BARPIMO.
Lluís Rullán, Presidente de Port Aventura
Eduardo Sánchez, Presidente de Dow Chemical.
Enrique Sánchez, Director General de Adecco.
Ignacio Sánchez Galán, Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado de Iberdrola.
Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV Seguros.
Joaquim Targa, Presidente Comité Ejecutivo de Esteve Química.
Javier Targhetta, Presidente de Atlantic Copper.
Miquel Vidal, Director General de Creating.
José Villamayor, Presidente de Harinas Villamayor.
Antonio Zabalza, Presidente de ERCROS.
(el primero de la lista)

Representantes de la administración

Eduardo Bandrés, Consejero de Economía, Hacienda y Empleo de la Diputación General de Aragón.
Jaume Matas, President del Govern de les Illes Balears.

Representantes de organizaciones sociales

Juan Alfaro, Secretario General del Club de Excelencia en Sostenibilidad.
Josep M^a Bach, Presidente de Responsible Care a nivel mundial.
Carlos Casanovas, Presidente de la Fundació Natura.
Juan de la Cruz Ferrer, Presidente de la Fundación Codespa.
Ángel Font, Director de la Fundació Un Sol Món, Caixa Catalunya.
Cristina García Orcoyen, Directora de la Fundación Entorno.
Antonio Garrigues Walker, Presidente de la Fundación José Ortega y Gasset.
Rafael Garrudans, Presidente de Fundación Desarrollo Sostenido (Fundeso)
Javier Herrero Sorriqueta, Vicepresidente de la Fundación Iberdrola.
Diego Hidalgo Schnur, Presidente de FRIDE.
Domingo Jiménez Beltrán, Director del Observatorio de la Sostenibilidad en España.
Federico Mayor Zaragoza, Presidente de la Fundación para una Cultura de Paz.
Francisco Mesonero, Director General de la Fundación Adecco.
Jordi Miralles, Presidente de la Fundación Terra.
Josep Miralles Massanés, Presidente de Intermon-Oxfam
Joan Rosell, Presidente de Foment Nacional del Treball.
Pascual Sisto, Presidente de Honor de la Fundación Asturiana de Medio Ambiente
Isabel Vidal, Presidenta del Centro de Iniciativas para la Empresa Social (CIES).
Víctor Viñuales, Gerente de la Fundación Ecología y Desarrollo.



gobierno Ciudadanía cc
le Empresa sosten
o Responsabilidad c
ativa Valores Buen gr
mpresa responsable Er
s Innovación DiálogoRe
oilidad Ventaja competi
adania corporativa Empr
ovación Diálogo Respon
ntaja competitiva Va
orporativa Empresa
nteressadas Innovac
ostenibilidad Venta
iudadanía corporativa
artes interesadas Innovación Diálogo Responsabil
orporativa Sostenibilidad Ventaja competitiva V
gobierno Ciudadanía corporativa Empresa respon
ble Partes interesadas Innovación Diálogo
a Sostenibilidad Ventaja competi
dania corporativa Empr

Prefacio

La redacción del "Código de gobierno para la empresa sostenible" (CGES) supuso todo un hito. En primer lugar, porque se trataba del primer caso en el mundo en que un "código" de gobierno se centraba en cómo promover la responsabilidad y la sostenibilidad de las empresas a través de la involucración de sus máximos órganos de gobierno. Asimismo, porque en su elaboración colaboraron más de cincuenta primeros ejecutivos de empresa y altos representantes de la administración y de la sociedad.

Desde la presentación del CGES en la primavera de hace dos años los comentarios recibidos se pueden resumir en el siguiente mensaje: "su contenido es magnífico, pero resulta poco práctico". El propósito fundamental de la presente "Guía para la implantación del CGES" es subsanar dicha deficiencia. Es decir, que las empresas que deseen seguir los principios del CGES sepan cómo hacerlo. Confiamos haberlo conseguido.

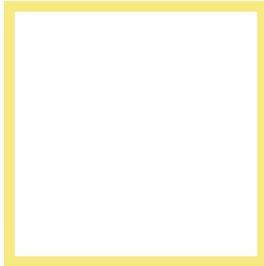
En el resto de la Guía se usarán las iniciales R/S. Asimismo, se usará la denominación "Consejo" y "consejero" para referirse al máximo órgano de gobierno de una empresa y a sus miembros.



gobierno Ciudadanía cc
le Empresa sosten
Responsabilidad c
ativa Valores Buen gr
Empresa responsable Er
Innovación DiálogoRe
Sostenibilidad Ventaja competi
adania corporativa Empr
Innovación Diálogo Respon
Ventaja competitiva Va
corporativa Empresa Empresa sosten
interesadas Innovac Responsabilidad corp
Sostenibilidad Venta va Valores Buen go
Ciudadanía corporativa Empresa responsable Empresa
Partes interesadas Innovación Diálogo Responsabil
corporativa Sostenibilidad Ventaja competitiva V
gobierno Ciudadanía corporativa Empresa respon
ble Partes interesadas Innovación Diálogo
Sostenibilidad Ventaja competi
adania corporativa Empr

Objetivos

- Proporcionar a los máximos órganos de gobierno de las empresas, interesadas en seguir los principios y recomendaciones del CGES, una herramienta para el autodiagnóstico que les indique con claridad qué han de considerar y evaluar para avanzar en la dirección apuntada por dicho Código.
- Facilitar el aprendizaje entre empresas.
- Sugerir cómo ampliar la información que, en pro de la transparencia, un número creciente de empresas está proporcionando sobre sus prácticas de gobierno.
- Favorecer la contribución a la sostenibilidad de las empresas y su propia permanencia exitosa.



gobierno Ciudadanía cc
le Empresa sosten
o Responsabilidad c
ativa Valores Buen gr
Empresa responsable Er
Innovación DiálogoRe
Sostenibilidad Ventaja competi
adania corporativa Empr
ovación Diálogo Respon
ntaja competitiva Va
orporativa Empresa Empresa sosten
nteressadas Innovac Responsabilidad corp
sostenibilidad Venta va Valores Buen go
iudadanía corporativa responsable Empresa
artes interesadas Innovación Diálogo Responsabil
orporativa Sostenibilidad Ventaja competitiva V
gobierno Ciudadanía corporativa Empresa respon
ble Partes interesadas Innovación Diálogo
a Sostenibilidad Ventaja competi
dadanía corporativa Empr

Presentación del "Modelo para el gobierno de la empresa responsable y sostenible"

Tras la presentación del Código y, entre otros motivos, a fin de conseguir una base conceptual sólida para la redacción de la "Guía para la implantación del CGES", se ha llevado a cabo una investigación detallada sobre la integración de la R/S en los órganos de gobierno de las empresas. El propósito ha sido anticipar el futuro más que describir el presente motivo por el que, en lugar de realizar un trabajo estadístico, se han analizado los sistemas de gobierno de las compañías líderes del "Índice Dow Jones de Sostenibilidad". De dicho análisis ha emergido el "Modelo para el gobierno de la empresa responsable y sostenible". Todos los elementos de los que consta el modelo reflejan las prácticas de gobierno de las empresas líderes en R/S.

Quién Composición

- Conocimiento y experiencia en DS/RC de los consejeros
- Formación en DS/RC de los consejeros



Qué Tareas Recursos

- Involucración en el diálogo con las partes interesadas

Servicio

- Promoción de los valores fundamentales

Control

- Evaluación de la sostenibilidad de los resultados/rendimiento

Estrategia

- Integración de DS/RC en la estrategia



Rendimiento Corporativo Sostenible

Cómo Estructura

- Comité de DS/RC del consejo

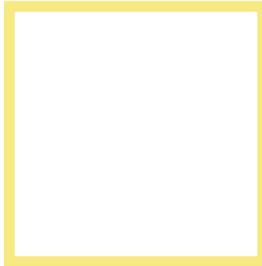
Funcionamiento

- Inclusión de DS/RC en las agendas de las reuniones



Por qué

Valores



Modelo para el gobierno de la empresa responsable y sostenible

Por qué: valores. Como puede verse en la figura del Modelo, los valores representan la base sobre la que se asientan los sistemas de gobierno de las empresas líderes. Los valores compartidos suponen la referencia última, a la hora de actuar y tomar decisiones, de todas las personas que forman parte de una empresa. En el marco del gobierno de las empresas y, más específicamente, del gobierno responsable y sostenible de las empresas, los valores constituyen, por tanto, los fundamentos del resto de los componentes del Modelo: las características de las personas que conforman el máximo órgano de gobierno (quién), las tareas que llevan a cabo (qué) y la manera en que se organizan para realizarlas (cómo).

Quién: composición. La mayoría de los que de un modo u otro se ocupa del gobierno de las empresas se muestra de acuerdo en que los miembros de los máximos órganos de gobierno han de poseer el conocimiento, la experiencia, las relaciones, las habilidades personales, etc. necesarios para poder desarrollar sus cometidos. En este sentido, el Modelo considera que todos o alguno de los directores han de tener un historial que les permita conocer en profundidad las implicaciones de la R/S para el gobierno de las empresas. Asimismo, propone que los consejeros reciban, en caso necesario, una formación adecuada sobre R/S empresarial.

Qué: tareas. Las áreas que engloban las tareas principales que han de realizar los máximos órganos de gobierno de las empresas son recursos, servicio, estrategia y control. Según las prácticas de gobierno de las empresas líderes, en el ámbito de la R/S las tareas específicas que han de desarrollar los máximos órganos de gobierno en cada una de dichas áreas son las siguientes: involucración en el diálogo con las partes interesadas (recursos); promoción de los valores fundamentales (servicio); evaluación de la sostenibilidad de los resultados de la empresa (control); e integración de la R/S en la estrategia (estrategia).

Cómo: estructura y funcionamiento. Para llevar a cabo las susodichas tareas, al igual que han establecido comités de auditoría, nombramiento, retribución, etc., las empresas líderes han creado, bajo diversas denominaciones, un comité de R/S. Asimismo, incluyen de forma regular esta temática en las agendas de las reuniones de sus máximos órganos de gobierno.



gobierno Ciudadanía cc
le Empresa sosten
o Responsabilidad c
tiva Valores Buen gr
mpresa responsable Er
s Innovación DiálogoRe
oilidad Ventaja competi
adania corporativa Empr
ovación Diálogo Respon
entaja competitiva Va
orporativa Empresa Empresa sosten
nteressadas Innovac Responsabilidad corp
sostenibilidad Venta va Valores Buen go
iudadanía corporativa responsable Empresa
artes interesadas Innovación Diálogo Responsabil
orporativa Sostenibilidad Ventaja competitiva V
gobierno Ciudadanía corporativa Empresa respon
ble Partes interesadas Innovación Diálogo
a Sostenibilidad Ventaja competi
dadanía corporativa Empr

Guía para la implantación del CGES

En las siguientes páginas se presenta la "Guía para la implantación del CGES" propiamente dicha. El formato se ha pensado para facilitar la comprensión de la guía y del modelo subyacente, y la realización de un autodiagnóstico de las actuales prácticas de gobierno. En la parte superior de cada una de las páginas se indica el tema a evaluar. El resto de la página se divide en cuatro partes:

- Importancia. Breves notas que subrayan la importancia del tema.
- Sugerencias. Descripción práctica de cómo puede concretarse el tema.
- Descripción de la situación en su empresa. Espacio reservado para la reflexión sobre en qué medida y de qué forma la empresa está siguiendo la recomendación de la Guía.
- Descripción de las acciones a implantar. Espacio reservado para describir las acciones que se considera oportuno realizar para avanzar en el tema en cuestión.



Por qué

Valores

Existencia de unos valores compartidos con la R/S

Importancia

Como reflejo de creencias sobre lo que se considera realmente fundamental, los valores compartidos están en la base de la toma de decisiones y actuaciones en general de los miembros de una empresa. De ello se deduce la importancia de que la declaración de valores de su empresa sea coherente con la R/S.

Sugerencias

Revisar la declaración de valores de su empresa y comprobar que, bajo estas u otras denominaciones, están presentes valores como la responsabilidad corporativa, la sostenibilidad, la innovación sostenible, el sentido de pertenencia al sistema físico-social y de responsabilidad respecto al mismo, el diálogo con las partes interesadas, el largo plazo, la transparencia, la cooperación, la búsqueda y la promoción de la diversidad y de la creatividad, el trabajo en equipo, considerar los errores y equivocaciones parte del proceso de aprendizaje, el crecimiento y mejora de las personas de la organización, etc.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Por qué

Valores

Revisión periódica de los valores para asegurar su coherencia con la R/S

Importancia

A pesar de que los valores son probablemente los elementos más permanentes de la cultura de una empresa, no por ello han de considerarse inmutables. Toda empresa responsable y sostenible se siente, por definición, parte del sistema físico-social. Por ello ha de estar atenta y ser sensible a los cambios en el entorno que puedan llevar aparejados un cambio en los valores.

Sugerencias

Estar siempre atentos a la emergencia de nuevos valores en el entorno físico-social y considerar si la empresa debería interiorizarlos. La inclusión de este tema de forma periódica - por ejemplo, una vez al año - en la agenda del Consejo puede ser el mecanismo más adecuado.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Por qué

Valores

Integración de los valores en las políticas y sistemas de la organización

Importancia

Para que los valores lleguen a formar parte de la cultura de la empresa y sean compartidos por todos sus integrantes, es imprescindible asegurar la coherencia con los mismos de las políticas y sistemas de la organización.

Sugerencias

Revisar de forma periódica las políticas y sistemas, tanto formales como informales, de contratación, recepción de nuevos contratados, evaluación del desempeño, formación, reconocimiento, promoción, información, comunicación, innovación, etc. para asegurar su total alineamiento con los valores de la organización.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Por qué

Valores

Evaluación del grado de interiorización de los valores

Importancia

Tener los valores adecuados en cada momento y poner todos los medios para que todos los procedimientos de la empresa resulten coherentes con los mismos no basta. Además, es preciso evaluar hasta qué punto están vivos en la organización.

Sugerencias

Hay muchos momentos que pueden aprovecharse para llevar a cabo esta evaluación: programas de formación, procesos de revisión del rendimiento, sistemas de ayuda (informáticos o no) sobre interpretación de los valores, etc. Asimismo, las encuestas internas pueden proporcionar información útil. También puede ser conveniente que los consejeros tomen el pulso a la organización sobre este tema; por ejemplo, invitando a determinadas personas a las reuniones del Consejo o buscando la comunicación formal o informal de los consejeros con la organización. En cualquier caso, lo importante es que a partir de la información obtenida se pongan en marcha, en caso necesario, acciones específicas.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Quién

Composición

Preparación en R/S del máximo órgano de gobierno

Importancia

Para poder integrar en el sistema de gobierno de la empresa la R/S es preciso que los integrantes de su Consejo posean de forma colectiva la experiencia y el conocimiento necesarios sobre el tema.

Sugerencias

Tres vías efectivas, y totalmente complementarias, de asegurarse de que el Consejo tiene desde el punto de vista de su composición el perfil adecuado son:

- invitar a integrarse en el mismo como consejeros a personas con conocimientos y experiencias en R/S
- promover la diversidad, fomentando la presencia de mujeres y jóvenes
- proporcionar formación en R/S a los miembros del Consejo

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Quién

Composición

Preparación en R/S del máximo órgano de dirección

Importancia

Para poder integrar en el sistema de gobierno de la empresa la R/S es preciso que los integrantes de su máximo órgano de dirección posean de forma colectiva la experiencia y el conocimiento necesarios sobre el tema.

Sugerencias

Como en el caso de la composición del Consejo, tres vías complementarias y efectivas de asegurarse de que el Comité de Dirección tiene desde el punto de vista de su composición el perfil adecuado son:

- asegurarse de que alguno de sus miembros posee los adecuados conocimientos y experiencias en R/S
- promover la diversidad, fomentando la presencia de mujeres y jóvenes
- proporcionar formación en R/S a los miembros del equipo de dirección

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Cómo

Estructura

Existencia de un Comité de R/S

Importancia

La mayoría de los códigos sobre buen gobierno sugieren la conveniencia de crear comités de Auditoría, Nombramientos, Retribuciones, Estrategia, etc. El establecimiento de dichos comités subraya la importancia que se concede a dichos temas.

Sugerencias

Consecuentes con la importancia que conceden a la integración de la R/S en sus órganos de gobierno, la mayoría de las empresas líderes del Índice Dow Jones de Sostenibilidad han establecido comités de R/S. Las denominaciones concretas que reciben son variadas. En cualquier caso, dichos comités son responsables de promover, supervisar y evaluar la integración de la R/S en las actividades del Consejo y, en general, en la estrategia y operaciones de la empresa.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Cómo

Funcionamiento

Aspectos formales del tratamiento de la R/S por el Consejo

Importancia

La integración en los mecanismos formales de funcionamiento del Consejo es una condición *sine qua non* para que un tema sea adecuadamente considerado por el mismo, como colectivo, y por cada uno de sus miembros.

Sugerencias

Algunas acciones a realizar pueden ser las siguientes:

- incluir la R/S en la agenda del Consejo
- determinar la frecuencia con que la R/S se tratará en las reuniones del Consejo
- enviar a los consejeros toda documentación relevante sobre R/S
- en caso de que algún tema relacionado con la R/S vaya a tratarse en una reunión del Consejo, enviar la información necesaria con la adecuada antelación
- convocar reuniones monográficas del Consejo sobre R/S
- establecer los mecanismos formales de relación entre el Comité de R/S y el Consejo

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Qué

Recursos

Involucración de los consejeros en la relación de la empresa con el entorno físico y social

Importancia

La primera seña de identidad de una empresa responsable y sostenible es que se considera parte del sistema físico-social y, por lo tanto, busca múltiples formas de relación con el mismo. De esta forma, la empresa consigue dos importantes recursos: reputación e información sobre cómo innovar de forma coherente con la R/S.

Sugerencias

Dada la importancia del tema, los miembros del Consejo han de involucrarse en las actividades de relación y diálogo con el entorno de su empresa. Algunas posibilidades son las siguientes:

- Invitar de forma regular a expertos en R/S a las reuniones del Consejo.
- Reunirse de forma regular con representantes de las diversas partes interesadas.
- Participar en los foros, talleres, conferencias, etc. de R/S que se considere oportunos.
- Involucrarse en patronatos y demás órganos de gobierno de organizaciones no gubernamentales.
- Mantener relaciones con asociaciones de consumidores, foros científicos, etc.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Qué

Servicio

Promoción de los valores fundamentales de la empresa

Importancia

Desde el punto de vista de la R/S, el servicio más importante que puede prestar el Consejo a su empresa es la promoción de los valores de la empresa. Ésta es su contribución decisiva para conseguir una cultura y unos valores vivos y coherentes con la R/S.

Sugerencias

Algunas posibilidades de conseguirlo son las siguientes:

- Dar ejemplo, actuando como modelos de comportamiento en sus decisiones, actividades, etc.
- Participar en las actividades, tanto internas como externas, de comunicación y promoción de los valores.
- Promover el diálogo con las partes interesadas a todos los niveles de la organización.
- Asegurarse de la existencia en el seno de la organización de herramientas de promoción de los valores como códigos de conducta, programas de comunicación, programas de formación, departamentos de ayuda para la resolución de dudas y preocupaciones, sistemas de correo electrónico confidenciales, líneas telefónicas para casos de urgencia, programas de formación en línea en la intranet, sistemas de retribución y evaluación del rendimiento alineados con los valores, premios y otras formas de reconocimiento a personas y a equipos, acciones disciplinarias, auditorías internas, encuestas a empleados, integración de los valores en la cadena de creación de valor, etc.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Qué

Estrategia

Asegurarse de que la R/S es una variable clave en el proceso de formulación de la estrategia

Importancia

Formular la estrategia más oportuna - teniendo en cuenta el contexto y la realidad interna, y con el grado de colaboración que se estime oportuno del equipo de dirección - es una de las responsabilidades clave del máximo órgano de gobierno de una empresa. En consecuencia, éste ha de asegurarse de que la R/S se tiene en cuenta, de forma integrada, en el proceso de formulación de la estrategia.

Sugerencias

La existencia de un Comité de R/S en el seno del Consejo o, al menos, el nombramiento de un consejero responsable del tema, es una de las maneras de, si no asegurar, si facilitar que la estrategia integre la R/S; en este sentido, un aspecto clave es asegurarse de que los resultados del diálogo con las partes interesadas alimentan el proceso de formulación de la estrategia. Asimismo, otros mecanismos formales e informales que pueden favorecer dicho objetivo son, por ejemplo, el envío por parte del Comité de informes y documentación en general sobre R/S al resto del Consejo, los contactos regulares del Comité y del Consejo con el equipo de dirección para tratar esta temática, la existencia de comités de R/S formados por primeros ejecutivos, etc. Por último, parece indudable la conveniencia de que se establezcan objetivos específicos relacionados con la R/S totalmente integrados con la estrategia global de la empresa. Un cuadro de mando integral en el que se haya integrado la R/S es una de las herramientas que mejor puede contribuir al establecimiento de objetivos estratégicos de R/S coherentes con el resto.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Qué

Estrategia

Seguimiento de la implantación de la estrategia

Importancia

El Consejo, además de responsabilizarse del proceso de formulación de la estrategia, ha de hacer el seguimiento sobre cómo la misma se va implantando y con qué resultados.

Sugerencias

Nuevamente, el Comité de R/S puede desempeñar un papel fundamental. De hecho, el seguimiento de la implantación de la estrategia es una de sus funciones clave. Los mismos mecanismos citados en el punto anterior (reuniones con el resto del Comité y el equipo de dirección, informes, comités ejecutivos de R/S, cuadro de mando integral, etc.) son, asimismo, los más convenientes para abordar dicha función con éxito.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Qué

Control

Evaluación de los resultados de la integración de la R/S en la empresa

Importancia

La integración de la R/S en el gobierno, estrategia, operaciones y actividades en general de la empresa ha de repercutir positivamente tanto en la propia empresa como en el entorno físico-social en el que ésta opera. Una tarea fundamental del Consejo es asegurarse de que los resultados son los esperados.

Sugerencias

Algunas acciones que podría realizar el Consejo son las siguientes:

- Evaluar el impacto en los procesos de I+D+i de la empresa de sus actividades de diálogo con las partes interesadas y, en general, de la vivencia de sus valores de R/S.
- Evaluar el impacto de las actividades de la empresa en el capital social y medioambiental a nivel local y global.
- Evaluar la mejora de la reputación y, en general, de la legitimidad social de la empresa.
- Evaluar el cumplimiento de la estrategia y objetivos estratégicos de R/S de la empresa.
- Evaluar el cumplimiento de los códigos de buenas prácticas internos y externos.
- Evaluar la integración de la R/S en las decisiones de inversión.
- Evaluar el cumplimiento de la legislación relacionada con la R/S.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



Qué	Control	Evaluación de los conocimientos sobre R/S del equipo directivo y de su sensibilidad hacia estos temas
-----	---------	---

Importancia Como responsable de la gestión del día a día en la empresa, el equipo directivo ha de tener la adecuada formación, conocimientos, experiencia y sensibilidad sobre R/S.

Sugerencias Para evaluar el conocimiento y sensibilidad sobre R/S de los primeros directivos el Consejo puede usar tanto mecanismos formales como informales. Algunas posibilidades serían las siguientes:

- Entrevistas individuales con los miembros del equipo directivo.
- Contactos periódicos del equipo directivo con el Comité de R/S.
- Entrevistas con colaboradores directos de los miembros del equipo directivo.
- Contactos informales con ocasión de celebraciones, etc.

Descripción de la situación en su empresa

Descripción de las acciones a implantar



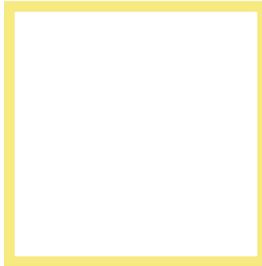
Notas



Notas



Notas



Código de gobierno para la empresa sostenible

Entorno Ciudadanía cc
le Empresa sosten
o Responsabilidad c
ativa Valores Buen gr
Empresa responsable Er
s Innovación DiálogoRe
oilidad Ventaja competi
adania corporativa Empr
ovación Diálogo Respon
entaja competitiva Va
orporativa Empresa Empresa sosten
nteressadas Innovac sponsabilidad corp
ostenibilidad Venta va Valores Buen go
iudadania corporativa responsable Empresa
artes interesadas Innovación Diálogo Responsabil
orporativa Sostenibilidad Ventaja competitiva V
gerno Ciudadanía corporativa Empresa respon
ible Partes interesadas Innovación Diálogo
ora Sostenibilidad Ventaja competi
adania corporativa Empr



Universidad de Navarra



Introducción	29
Desarrollo sostenible	33
De la satisfacción del accionista a la satisfacción de las partes interesadas	37
El desarrollo sostenible y la creación persistente de valor	41
Los valores del gobierno de la empresa sostenible	53
Código de buenas prácticas para el gobierno de la empresa sostenible	57
Anexo 1. Comité de Redacción	62
Anexo 2. Consejo Rector	62
Anexo 3. La Carta de la Tierra	65
Anexo 4. Principios del <i>Global Compact</i> de la ONU	72
Anexo 5. La inmigración y la diversidad cultural	73

Redacción del “Código de gobierno para la empresa sostenible”

I. La elaboración del "Código de gobierno para la empresa sostenible" ha sido posible gracias a la estrecha colaboración de dos órganos: el Comité de Redacción y el Consejo Rector:

- **Comité de Redacción.** El Comité de Redacción está formado por miembros de las tres organizaciones, impulsoras del Foro "Empresa y Desarrollo Sostenible", que han percibido la conveniencia de elaborar el Código: IESE, Fundación Entorno y PricewaterhouseCoopers. En el Anexo 1 se presenta la lista de sus miembros.
- **Consejo Rector.** El Consejo Rector, bajo la Presidencia de Don Ricardo Díez Hochleitner, está compuesto por personalidades de reconocido prestigio del mundo empresarial, administrativo, académico y social. En el Anexo 2 se presenta la lista de sus miembros.

II. Desde que se presentó la versión preliminar en marzo de 2001 hasta febrero de 2002, el Código ha estado abierto a los comentarios y sugerencias de mejora que han realizado diversas organizaciones.

1

Introducción

Introducción

Misión

1.1. La misión del "Código de gobierno para la empresa sostenible" es desarrollar una herramienta que pueda ayudar a los máximos órganos de gobierno de las empresas españolas a integrar en sus actividades y decisiones los principios del desarrollo sostenible.

Espíritu

1.2. El término "código" se usa siguiendo la costumbre de otros trabajos relacionados con la mejora del gobierno de las empresas y no en el sentido recogido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Por tanto, su contenido no pretende ser reglamentista ni taxativo, sino promotor e inspirador de los principios del desarrollo sostenible en el gobierno de las empresas.

A quién va dirigido

1.3. El "Código de gobierno para la empresa sostenible" va dirigido a todas las empresas españolas, incluyendo entre ellas a las filiales de empresas multinacionales, sea cual sea su tamaño, sector o circunstancias.

1.4. Dada su temática y motivaciones, el "Código de gobierno para la empresa sostenible" se ha desarrollado pensando no sólo en las empresas españolas que realizan sus operaciones en España, sino también en todas

aquellas multinacionales españolas que están operando en países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

Motivaciones

1.5. La iniciativa de elaborar el "Código de gobierno para la empresa sostenible" ha surgido de la posibilidad y necesidad de ampliar el alcance de la labor de los máximos órganos de gobierno y de los principios éticos en que ésta se sustenta. En este sentido, las motivaciones básicas han sido las siguientes:

- **Creciente consenso social sobre la necesidad del desarrollo sostenible**

Los máximos órganos de gobierno de las empresas han de satisfacer la creciente demanda por parte de la sociedad de que las empresas no sólo persigan la máxima rentabilidad de sus acciones, sino que lo hagan de forma coherente con los principios del desarrollo sostenible. Es decir, con un desarrollo sostenible en el espacio y en el tiempo desde un punto de vista económico, medioambiental y social (capítulo 2).

- **De la satisfacción de los inversores a la satisfacción de partes interesadas¹**

Los altos directivos han de tener en cuenta que las empresas y, por tanto, sus máximos órganos de gobierno, no sólo han de considerar los

requerimientos y necesidades de los inversores y, por tanto, de los clientes, sino los de todas aquellas personas y organizaciones que tienen algún tipo de interés o influencia en sus actividades (capítulo 3).

- **Relación entre sostenibilidad y creación persistente de valor**

Los altos directivos han de ser conscientes de que, en último término, las estrategias de negocio de las empresas, su capacidad de crear valor de forma persistente y la propia permanencia de las mismas dependen de su coherencia con los principios del desarrollo sostenible (capítulo 4).

- **Los aspectos éticos del desarrollo sostenible**

Las empresas en general, y sus máximos órganos de gobierno en particular, no han de considerar el desarrollo sostenible desde un punto de vista meramente utilitario, preocupándose en exclusiva por la repercusión que éste pueda tener en su capacidad de crear valor económico, sino que también han de entender que el desarrollo sostenible plantea y exige un compromiso ético por parte de los altos directivos y, en general, de todos los integrantes de las organizaciones empresariales (capítulo 5).

1.6. En la Figura 1 se representa gráficamente cómo las cuatro motivaciones anteriormente citadas sustentan las buenas prácticas que propone el Código en el capítulo 6.



Figura 1. Código de gobierno para la empresa sostenible

¹ Partes interesadas es la traducción del término inglés stakeholders. Por tanto, entendemos por el mismo a todas aquellas personas u organizaciones que tienen algún tipo de interés o influencia en las actividades de una empresa.

2

Desarrollo sostenible

Desarrollo sostenible

Concepto

2.1. El "Código de gobierno para la empresa sostenible" se adhiere al espíritu que anima el actual borrador de la Carta de la Tierra² (2.2). Asimismo, aboga porque las empresas cumplan con los principios recogidos en el Global Compact de las Naciones Unidas (2.3). De igual forma, muestra su conformidad con el espíritu del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" (2.4).

2.2. Carta de la Tierra

Los principios fundamentales del actual borrador de la Carta de la Tierra «para una forma de vida sostenible, como un fundamento común mediante el cual se deberá guiar y valorar la conducta de las personas, organizaciones, empresas, gobiernos e instituciones transnacionales», son los siguientes: I. Respeto y cuidado de la comunidad de la vida. II. Integridad ecológica. III. Justicia social y económica. IV. Democracia, no violencia y paz. En el Anexo 3 se presenta el texto completo.

2.3. Global Compact

Las empresas han de actuar conforme a los nueve principios establecidos en el Global Compact de las Naciones Unidas. Como puede comprobarse en el

Anexo 4 de este Código, dichos principios se derivan de la aplicación al mundo empresarial de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, de los Principios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo y de los Principios sobre Desarrollo y Medio Ambiente establecidos en la Cumbre de Río de Janeiro de 1992.

2.4. Libro Verde

El documento de debate Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, tiene por objeto promover la responsabilidad social de las empresas, de forma que la Unión Europea pueda cumplir con su objetivo estratégico de convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social.

Definición de empresa sostenible

2.5. Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

² La Carta de la Tierra se someterá a aprobación en la Cumbre de la Tierra que tendrá lugar en Johannesburgo en septiembre de 2002.

2.6. La definición antedicha implica que una empresa sostenible es aquella que contribuye: a la creciente creación de riqueza; a la integridad ecológica de nuestro planeta; a la justicia social y a la solidaridad y, por tanto, a la erradicación de la pobreza y de las crecientes diferencias existentes entre países y en el seno de los mismos; a la necesaria democracia indispensable para la paz, la seguridad y la erradicación del terrorismo y de toda forma de violencia; y al progreso de la humanidad en todos los órdenes, dentro del respeto a los derechos humanos y el ejercicio de los valores éticos funda-

mentales (dada la creciente importancia del fenómeno de la emigración en nuestro país, en el Anexo 5 se incluyen algunas consideraciones sobre el mismo). Asimismo, la empresa sostenible deberá colaborar con el sector público de los países democráticos en su gobernabilidad; respetar, defender y promover los valores contemplados en este Código en los países no democráticos cuando tenga operaciones en los mismos; y evitar cualquier forma de apoyo por acción u omisión a gobiernos y sistemas no legítimos.

3

De la satisfacción del accionista a la satisfacción de las partes interesadas

De la satisfacción del accionista a la satisfacción de las partes interesadas

3.1. Como se ha comentado anteriormente y se elaborará en mayor medida en el próximo capítulo, para conseguir crear valor de forma persistente las empresas han de satisfacer no sólo a sus clientes y accionistas, sino a todas las partes interesadas. Las partes interesadas que cabe considerar comunes, en mayor o menor medida, a la mayoría de las empresas, son las siguientes: accionistas e inversores, Administración pública, clientes, comunidades locales, países y sociedades, creadores de opinión, empleados, instituciones financieras, proveedores y subcontratistas, y socios estratégicos. Como es obvio, las relaciones entre empresas y partes interesadas no son siempre, ni sería lógico que lo fueran, del mismo tipo. Atendiendo a su diferente naturaleza, y sin que ello implique valoración alguna sobre la importancia de cada una de las partes interesadas para las empresas, podemos agrupar dichas relaciones en tres grandes tipos o niveles: nivel consustancial, nivel contractual y nivel contextual. Por partes interesadas consustanciales entendemos aquellas sin las cuales la propia existencia de las empresas es imposible. Como su propio nombre indica, las partes interesadas contractuales son aquellas con las que la empresa tiene algún tipo de contrato formal. Por último, las partes interesadas contextuales son aquellas que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la necesaria credibilidad de las empresas y, en último término, en la aceptación de sus actividades (licencia para operar); asimismo, son las que representan de una manera más firme y segura la defensa de bienes comunes como el medio ambiente, la paz, la seguridad, la libertad y la justicia. En la Figura 2 se presentan las partes interesadas clasificadas según dichos tipos de relaciones,

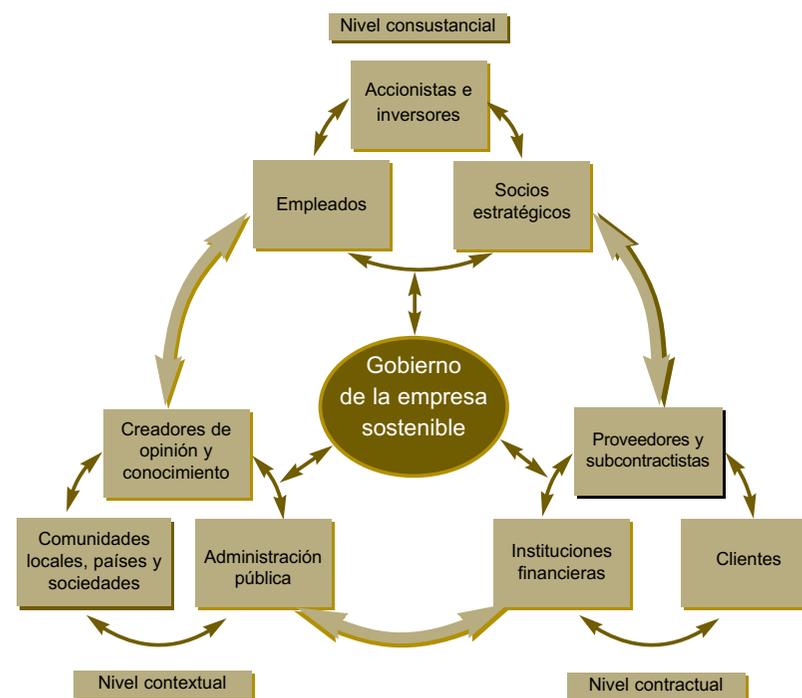


Figura 2. La empresa y las partes interesadas

aunque en último término éstas dependerán de las circunstancias específicas que concurren en cada caso (por ejemplo, en determinadas circunstancias la relación entre una empresa y sus clientes, o algún cliente en particular, puede situarse más en el nivel consustancial que en el propiamente contractual). Asimismo, puede apreciarse cómo, además de las relaciones bidireccionales empresa-partes interesadas, entre éstas se producen interrelaciones que han de ser tenidas en cuenta por las empresas.

Partes interesadas consustanciales

3.2. Empleados

Por empleados entendemos todos los integrantes de la empresa sea cual sea su área y nivel de responsabilidad dentro de la misma. En su calidad de ciudadanos, compartir con ellos valores y objetivos coherentes con el desarrollo sostenible resulta beneficioso para la empresa, ya que de esta manera es más fácil conseguir su satisfacción, compromiso e involucración, con lo que éstos serán más proactivos a la hora de aportar propuestas de mejora y, en definitiva, de contribuir a la realización de la estrategia organizativa.

3.3. Accionistas e inversores

Las empresas han de tener en cuenta tanto a sus accionistas actuales como a los potenciales. En este sentido, son cada vez más las personas o instituciones que, a la hora de tomar sus decisiones de inversión, tienen en cuen-

ta la actuación en materia medioambiental y social de las empresas. Y ello por motivos éticos, por "discriminación negativa" (las empresas con peor historial suponen un claro y creciente riesgo) y por "discriminación positiva" (las empresas que más y mejor han integrado el desarrollo sostenible en su estrategia suelen ser las mejor gestionadas en general y, por tanto, constituyen una atractiva inversión). Así pues, la correcta actuación de la empresa en este ámbito servirá para mantener su accionariado y atraer nuevos inversores, lo que repercutirá en sus costes de capital.

3.4. Socios estratégicos

Fenómenos como la globalización están provocando que el establecimiento de alianzas estratégicas por parte de las empresas tenga una creciente importancia. Sin duda, el comportamiento de las empresas en lo que atañe al desarrollo sostenible influye en gran medida en el mantenimiento de dichas alianzas y en la posibilidad de establecer otras nuevas. Asimismo, las circunstancias llevan a que las empresas consideren entre estos socios a sus propios competidores y a organizaciones empresariales de su mismo o de otros sectores.

Partes interesadas contractuales

3.5. Clientes

Bajo este epígrafe englobamos a los clientes industriales y finales, y a los consumidores o usuarios últimos de los productos y servicios de la empresa. Sin duda, se trata de una de las partes interesadas que tiene una repercusión más directa e inmediata en los resultados de una empresa.

3.6. Proveedores y subcontratistas

Como eslabón intermedio de la cadena de creación de valor, los proveedores y subcontratistas influyen directamente en la gestión medioambiental y social de las empresas, y en las características de los productos y servicios que éstas desarrollan y comercializan.

3.7. Instituciones financieras

Por razones similares a las expuestas en el apartado de accionistas e inversores, los bancos y compañías de seguros son cada vez más exigentes a la hora de conceder préstamos y emitir pólizas. Por otra parte, las inversiones en mejoras medioambientales, además de por requerimientos legales, están siendo crecientemente respaldadas, por motivos éticos y de negocio, por las instituciones financieras, por lo que las empresas que las persiguen están siendo positivamente discriminadas por las mismas.

Partes interesadas contextuales

3.8. Administración pública

En sus diferentes niveles (internacional, europea, estatal, autonómica y local), la Administración es sin duda una de las principales partes interesadas de las empresas, dado su poder regulador y de compra.

3.9. Creadores de opinión y conocimiento

Dentro de este grupo incluimos a los medios de comunicación, las ONG, la Universidad y la comunidad científica. Por su capacidad de crear conocimiento y de influir en la percepción que la sociedad tiene sobre las actividades de las empresas, tienen una notable influencia en la gestión de las mismas. Asimismo, las empresas ven favorecido su proceso de aprendizaje y la gestión del capital que supone una buena reputación, manteniendo un estrecho contacto con estas partes interesadas.

3.10. Comunidades locales, países y sociedades

Por su propia inmediatez y su carácter de primeros beneficiarios o perjudicados por las externalidades medioambientales, sociales y económicas de las empresas, las comunidades locales, países y sociedades en las que éstas operan o que se ven afectadas por sus actividades, suponen también una influyente y legítima parte interesada.

4

El desarrollo sostenible y la creación persistente de valor

El desarrollo sostenible y la creación persistente de valor

Introducción

4.1. Como es bien sabido, la finalidad de toda estrategia empresarial es mostrar a la empresa cómo crear más valor de forma persistente. Conseguirlo depende, fundamentalmente, del atractivo del sector y de lo acertado del modelo de negocio. Asimismo, el éxito del modelo de negocio estribará en la persistencia de las ventajas competitivas en que se apoye.

4.2. Tanto el atractivo del sector como lo acertado o no del modelo de negocio que adopte una empresa se ven influidos de forma determinante por el concepto de desarrollo sostenible. Sin embargo, por ser la base sobre la que se asienta el éxito de toda estrategia, en este capítulo vamos a centrarnos en la influencia del desarrollo sostenible en la persistencia de las ventajas competitivas³.

4.3. La literatura de gestión empresarial ha analizado la persistencia de las ventajas competitivas a través de dos teorías: la teoría de la empresa basada en los recursos y la teoría de la empresa basada en las actividades. En líneas generales, la primera hace hincapié en la cartera de recursos y capacidades que las empresas generan, y la segunda, en las actividades que las empresas realizan. Ambas líneas de pensamiento han sido fructíferamente interrelacionadas⁴ bajo el paraguas de la creación de valor en la teoría denominada "visión dinámica de la empresa".

4.4. Como se representa gráficamente en la Figura 3, tanto si hablamos de recursos como de actividades, su capacidad de servir de base a la creación de ventajas competitivas persistentes dependerá de su capacidad de defenderse frente al riesgo de imitación por parte de nuestros competidores actuales y de sustitución por parte de competidores potenciales.

En este capítulo vamos a ver cómo el desarrollo de capacidades y actividades, las posibilidades de imitación y de sustitución de las mismas, y, en suma, la persistencia de las ventajas competitivas, se ven influidos por la idea de desarrollo sostenible. Para ello, en primer lugar veremos qué cambios en el panorama competitivo introduce el desarrollo sostenible; posteriormente, analizaremos de qué forma el desarrollo sostenible influye en la visión dinámica de la empresa y, por tanto, en la forma en que las empresas desarrollan sus capacidades y actividades, y en las posibilidades de imitación y sustitución de las mismas; por último, veremos cómo todo ello repercute en la reputación y capacidad de innovación de las empresas y, por ende, en sus posibilidades de crear valor de forma persistente.

³ Para un tratamiento más extenso de este tema, véase Rodríguez, M.A. y J.E. Ricart, «Estrategia medioambiental y creación de valor», Documento de la División de Investigación del IESE. En dicho artículo se demuestra con numerosos ejemplos la influencia del medio ambiente en el atractivo del sector, el modelo de negocio y la perdurabilidad de las ventajas competitivas.

⁴ Véase Ghemawat, Pankaj, «Strategy and the Business Landscape», Addison-Wesley, 1999.

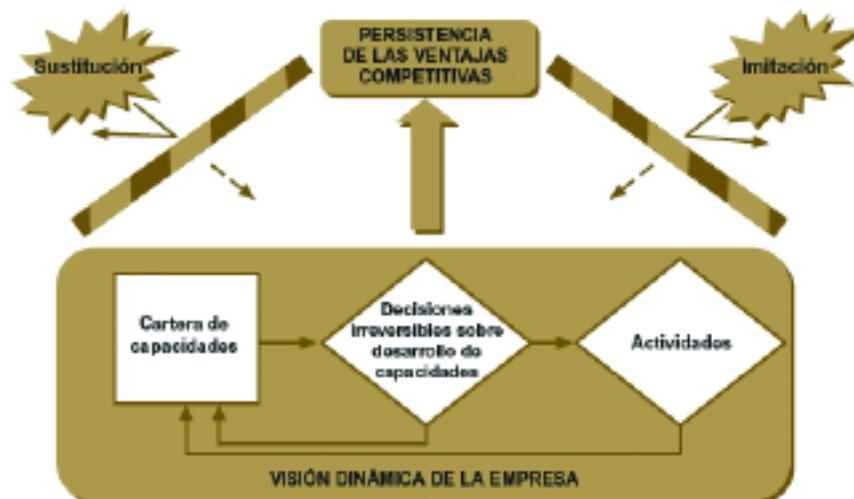


Figura 3. La visión dinámica de la empresa y la persistencia de las ventajas competitivas

Desarrollo sostenible y cambios en el panorama competitivo

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

4.6. Escasez de los recursos naturales⁵

La era industrial nació, se desarrolló y sigue funcionando con la idea implícita del carácter ilimitado de los recursos naturales. Ello ha supuesto que el sistema industrial tenga un carácter lineal en el que sus elementos básicos siguen la conocida secuencia extracción-fabricación-venta-uso-eliminación, con la consiguiente generación de desechos en cada uno de los eslabones de la cadena. Esta forma de operar no tuvo implicaciones demasiado graves en el mantenimiento del capital natural mientras el nivel de desarrollo se mantuvo dentro de unos determinados límites. Sin embargo, la aceleración y la extensión del número de sus beneficiarios, a lo que hay que añadir la necesidad ética de su ampliación a todos los habitantes del pla-

neta, han situado en un primer plano el carácter intrínsecamente insostenible del propio modelo de desarrollo. En este sentido, el interiorizar la realidad de la escasez de los recursos naturales y, por tanto, la necesidad de reducir el uso de recursos y la generación de desechos totales de la actividad empresarial, puede suponer uno de los principales promotores del desarrollo de nuevas capacidades y actividades que puedan dar lugar a ventajas competitivas persistentes.

4.7 Corresponsabilidad empresa-sociedad en el desarrollo de los recursos sociales

Al igual que respecto al sistema natural, las empresas funcionan en la práctica al margen del sistema social en el que, sin embargo, residen. El desarrollo sostenible introduce la necesidad de cambiar esta realidad tanto en las operaciones que las empresas realizan en los países desarrollados como, sobre todo, en las que llevan a cabo en los países subdesarrollados y en vías de desarrollo. Y ello por un doble motivo: por la creciente transferencia de poder de la sociedad al mundo de la empresa, y por tanto de responsabilidad, que el fenómeno de la globalización está comportando; y, asimismo, por la posibilidad de crear valor económico para el accionista gracias a ello⁵.

⁵ Para un tratamiento en profundidad de este tema véanse, por ejemplo, los siguientes artículos: Senge, Peter, «Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution», MIT Sloan Management Review, invierno 2001; Hart, Stuart, «A Natural-Resource-Based View of the Firm», Academy of Management Review, Vol. 20, 4, 1995; Hart, Stuart, «Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World», Harvard Business Review, enero-febrero, 1997; Porter, Michael E. y Chaas Van der Linde, «Green and Competitive: Ending the Stalemate», Harvard Business Review, septiembre-octubre, 1995.

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

4.8. Las empresas han de desarrollar nuevas capacidades y actividades para que la interiorización de las nociones de la escasez de los recursos naturales y la corresponsabilidad empresa-sociedad en el desarrollo de los recursos sociales dé lugar a ventajas competitivas persistentes. Concretamente, siempre teniendo en cuenta sus características y circunstancias específicas, parece conveniente que desarrollen las siguientes: nuevas relaciones con las partes interesadas consustanciales, nuevas relaciones con las partes interesadas contractuales y nuevas relaciones con las partes interesadas contextuales. Obviamente, no estamos ante un tema radicalmente nuevo. Por el contrario, las empresas tienen ricas y variadas experiencias en este campo. Lo que se propone es que éstas adopten nuevas formas y consideren nuevos contenidos. Dado el carácter tácito, dependiente de la historia y socialmente complejo de dichas capacidades y actividades, serán sustancialmente más difíciles de imitar y de sustituir. En la Figura 4 puede verse gráficamente esta idea.

⁶ Un artículo seminal sobre este tema es el de Prahalad, C.K. y Stuart Hart, «Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development», Harvard Business Review, en prensa. Véase, asimismo, la conferencia pronunciada por C.K. Prahalad, «India as a source for innovations», Nueva Delhi, 30 de septiembre de 2000. A través de los ejemplos expuestos pueden verse las grandes posibilidades de crear valor.

4.9. Nuevas relaciones con las partes interesadas consustanciales

En este apartado vamos a referirnos especialmente a los empleados. La imagen de la máquina como paradigma organizativo de la era industrial ha llevado a cotas impresionantes de productividad. Sin embargo, el proceso ha conllevado también la deshumanización de las relaciones laborales y, por tanto, ha engendrado el desinterés de los empleados para con sus empresas. A pesar de que las personas nacen con una intrínseca motivación, autoestima, dignidad y ganas de aprender⁷, la realidad es que los empleados no forman parte de sus empresas, sino que alquilan una parte de su tiempo a las mismas. En la llamada sociedad del conocimiento, es imprescindible cambiar este estado de las cosas y cultivar el natural interés del ser humano por aprender. Para conseguir que la cultura del aprendizaje sea una realidad y se aumente como resultado la creatividad y la imaginación colectivas, es necesario cambiar la orientación al control corriente en la mayoría de las empresas por la cultura de la confianza y el autocontrol. Como numerosas empresas han tenido oportunidad de comprobar, dado el fuerte alineamiento que supone con los valores personales, ninguna idea es tan poderosa para conseguir la satisfacción de los empleados con la empresa para la que trabajan y, por lo tanto, su compromiso e involucración integral, que el desarrollo sostenible⁸. Indudablemente, conseguir una cultura como la descrita requiere, entre otras cosas, cambios en temas como el estilo de dirección, la estructura, la política de transparencia

⁷ Deming, W. Edwards, «The New Economics», Cambridge, MA, MIT, 1993.

informativa, los sistemas de selección o retribución, la seguridad en el empleo, etc., y... tiempo⁹. Pero el resultado justifica el esfuerzo¹⁰.

4.10. Nuevas relaciones con las partes interesadas contractuales

Este apartado se refiere de forma específica a clientes, proveedores y subcontratistas. Tradicionalmente, las relaciones con todos ellos han sido vistas como fundamentalmente competitivas. Incluso la literatura de gestión empresarial ponía el acento en el poder negociador de los distintos actores de la cadena de creación de valor. En este sentido, era más importante su capacidad de reclamar valor que su capacidad de crearlo y, por tanto, de merecerlo. El nuevo panorama competitivo que supone el desarrollo sostenible implica que las empresas sean capaces de establecer nuevas relaciones con ellos que permitan desarrollar los productos y servicios que los mercados y la sociedad necesiten y, por tanto, valoren y acepten. Dichas relaciones, y por los mismos motivos expuestos anteriormente (4.9), deben estar basadas en la confianza en lugar de en el control. Asimismo, se habrá de favorecer el intercambio de información, formación, tecnologías, etc., además de los compromisos a largo plazo. Aunque las relaciones con ellos puedan ser formalmente contractuales, el carácter crecientemente difuso de las fronteras de las empresas hace que, si no todos, sí los

⁸ Véase, por ejemplo, Senge, Peter, artículo citado, y Smith, Bryan y Joel Yanowitz, «Sustainable Innovation and Change: The Learning-Based Path to Growth», Arthur D. Little, Prism, cuarto trimestre 1998.

⁹ Véase, por ejemplo, Pfeffer, J. y J. Veiga, «Putting People First for Organizational Success», Academy of Management Executive, 1999, Vol. 13, No. 2.



Figura 4. La visión dinámica y sostenible de la empresa y la persistencia de las ventajas competitivas

más importantes de entre ellos puedan ser considerados a la postre socios en el proceso de innovación y creación, y aprehensión, de valor. Conseguir este tipo de relaciones colaborativas, aun teniendo en cuenta que lógicamente siempre habrá tensiones competitivas, ha de ser un elemento trascendental de la estrategia corporativa y de negocio de las empresas¹¹.

4.11. Nuevas relaciones con las partes interesadas contextuales

Se incluyen como partes interesadas contextuales a la Administración pública, los creadores de opinión y conocimiento (medios de comunicación, ONG, Universidad, comunidad científica...) y las comunidades, países y sociedades donde las empresas realizan sus operaciones o que resultan afectadas por ellas. El convencimiento práctico de que el sistema empresarial reside y forma parte de los sistemas ecológico y social tiene importantes consecuencias en la naturaleza de las relaciones de la empresa con las partes interesadas contextuales. Implica que la empresa y la sociedad no sólo no son independientes ni están simplemente interrelacionados, sino que son interdependientes¹². Implica, por tanto, dejar de pensar que la

¹⁰ En trabajos como, por ejemplo, Huselid, M.A., «The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Performance», *Academy of Management Journal*, 38, pág. 647; Pfeffer, J., «The Human Equation: Building Profits by Putting People First», *Harvard Business School Press*, Boston, MA, 1998, y otros, se ha visto cómo cambios en la línea expuesta pueden llevar a incrementos espectaculares en ventas, beneficios y valor de mercado de las empresas.

¹¹ Véase, por ejemplo, Champy, James y Nitin Nohria, «Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change», Boston, *Harvard Business School Press*, 1996.

única misión de la empresa, y por tanto de sus directivos, es generar beneficios para los accionistas, sino que, por el contrario, la misión de la empresa es encontrar oportunidades que resulten beneficiosas tanto para ella como para la sociedad. Implica, en suma, que dado que las redes de relaciones con las partes interesadas son fuentes vitales de diversidad y participación que proporcionan a las empresas sentido y recursos valiosos¹³, los directivos dejen de ser meros agentes de los accionistas para pasar a ser también constructores de relaciones con las partes interesadas. Gracias a ellas pueden prever, entender y responder mejor, más rápida y más fácilmente a los cambios del entorno.

4.12. Carácter estratégico de las nuevas capacidades y actividades

Para que las capacidades y actividades tengan un valor estratégico y, por tanto, den lugar a ventajas competitivas persistentes, han de cumplir con las siguientes condiciones: han de ser difíciles de imitar o de apropiarse por nuestros competidores actuales; han de ser difíciles de sustituir tanto por nuestros competidores actuales como por nuevos competidores; y han de ser valiosas, es decir, han de ser positivamente valoradas por los mercados¹⁴. A continuación veremos cómo las capacidades y actividades propuestas anteriormente nos ayudan a cumplir las mencionadas condiciones.

¹² Svendsen, Ann, «The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships», Berrett-Koehler, 1998.

¹³ Kennelly, James, «Quantum Leaps and Small Surprises: Stakeholder Theory and the New Science», *Proceedings of the Business and Society Conference*, 1995.

4.13. Difíciles de imitar

Determinadas capacidades relacionadas con temas como localización, tecnologías, productos o procesos productivos pueden resultar difíciles de imitar. Sin embargo, todas ellas están más o menos sujetas a la posibilidad de que en mayor o menor medida, y en un plazo mayor o menor de tiempo, nuestros competidores acaben por copiarlas o, incluso, simplemente adquirirlas. Sin embargo, las capacidades y actividades que resultan socialmente complejas, por estar numerosas personas involucradas en su desarrollo y mantenimiento, en las que la historia y la experiencia son importantes, en el sentido de que su estatus actual depende de los previos, y que tienen un carácter tácito, es decir, que se caracterizan porque no se pueden verbalizar o formalizar, resultan inimitables en la práctica. Los tipos de relaciones propuestas (4.9-4.11) cumplen a la perfección con estas premisas. Puede afirmarse que son difíciles de imitar puesto que constituyen activos intangibles basados en aprendizajes prácticos acumulados a través de la experiencia y refinados por la práctica, y, asimismo, debido a que dependen de un gran número de personas o equipos. Dado su carácter socialmente complejo y tácito, nuestros competidores no podrán tampoco apropiarse de ellos contratando a nuestros empleados.

¹⁴ Sobre este tema véase, por ejemplo, Barney, J.B., «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17, marzo, 1991.

4.14. Dificiles de sustituir

Cualquier modelo de negocio que propongamos al mercado corre el riesgo de ser desplazado por otro más pronto o más tarde. Interiorizar los cambios que introduce el desarrollo sostenible en el panorama competitivo (4.5-4.7) y desarrollar las relaciones con las partes interesadas propuestas (4.8-4.11), no aísla completamente a las empresas de este riesgo. Sin embargo, lo reduce de forma notable. En primer lugar, porque la información y el conocimiento que comportan serán notable, y constantemente, más completos. En segundo lugar, porque buena parte de los riesgos de sustitución de capacidades y actividades van a estar crecientemente relacionados con las nuevas implicaciones que introduce la necesidad de un desarrollo más sostenible.

4.15. Valiosas

El desarrollo sostenible ayuda a desarrollar capacidades y actividades difíciles de imitar y de sustituir. Pero, lógicamente, serán asimismo valiosas si permiten, además de distinguir un modelo de negocio del de los competidores, apoyar e incrementar la persistencia de las ventajas competitivas. Este hecho depende en parte de la evolución de la sociedad. Y como resulta cada vez más incuestionable, la sociedad está avanzando en la dirección de exigir de las empresas un comportamiento que permita un desarrollo más sostenible¹⁵.

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

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

4.17. La innovación

La innovación, entendida como resultado de la investigación, básica y aplicada, y del desarrollo (I+D+I), se ha convertido en una condición *sine qua non* para el éxito competitivo. En un mundo discontinuo, la innovación estratégica es la clave para la creación de riqueza. La innovación estratégica es la capacidad de volver a concebir el modelo industrial existente de modo que se cree nuevo valor para el cliente, equivoque a los competido-

¹⁵ Véanse, por ejemplo, los resultados de las macroencuestas «The Millenium Poll on Corporate Social Responsibility», Environics, The Prince of Wales Business Leaders Forum y The Conference Board, mayo de 1999, o «Corporate Social Responsibility-Europe», Market and Opinion Research International, septiembre de 2000.

res y produzca nueva riqueza para todas las partes interesadas¹⁶. En este sentido, mucho se ha dicho y escrito, aunque en menor medida aplicado, sobre la importancia del capital intelectual como alimento de los procesos de I+D+I. Pues bien, los retos que se derivan de la exigencia de avanzar hacia el desarrollo sostenible ayudan a las empresas a cuestionarse los modos habituales de pensar y actuar, y plantean la necesidad de desarrollar nuevos productos, servicios y tecnologías, por lo que constituyen un vigorizante revulsivo organizativo y una innegable fuente de oportunidades de innovación. Establecer nuevas relaciones con las diferentes partes interesadas lleva a las empresas a poseer el más amplio abanico de perspectivas y visiones actuales y futuras del mundo, a obtener la información y el conocimiento sobre dichas oportunidades y a establecer las colaboraciones imprescindibles para hacerlas realidad, además de aportarles la credibilidad necesaria para conseguir el beneplácito social para con sus innovaciones.

4.18. La reputación

El capital que supone una buena reputación es, sin duda, una de las razones de la en ocasiones tremenda diferencia existente entre el valor contable y el valor de mercado de muchas empresas. Numerosos trabajos avalan esta afirmación¹⁷. En todos los estudios que pretenden analizar qué hay detrás del distinto nivel de reputación que poseen las empresas, su comportamiento medioambiental y social, y, por tanto, su contribución al desarro-

¹⁶ Hamel, Gary, «Strategy Innovation and the Quest for Value», *Sloan Management Review*, invierno 1988.

llo sostenible, constituye una variable fundamental¹⁸. Una buena reputación permitirá a las empresas fidelizar a sus clientes actuales y atraer otros nuevos, atraer y retener a los mejores empleados, ganar imagen de marca, gozar de unas relaciones con la Administración preferenciales, ver cómo sus productos, servicios y propuestas en diversos ámbitos son aceptados por la sociedad, disfrutar de menores costes de capital y seguros, ser objeto preferente del creciente mercado de los fondos de inversión socialmente responsables y, en suma, tener una mayor licencia para innovar y, en general, mayor credibilidad a la hora de relacionarse y plantear sus puntos de vista a todas las partes interesadas. En resumen, al igual que en el caso de la innovación, es una fuente indudable de ventajas competitivas persistentes. Por tanto, si no constituye una garantía, sí que aumenta las posibilidades de éxito y pervivencia de las empresas.

4.19. Se ha visto cómo innovación y reputación dependen del desarrollo de unas nuevas capacidades y actividades vinculadas a las relaciones con las distintas partes interesadas. En la Figura 5 se representa cómo una adecua-

¹⁷ Véanse, por ejemplo, Srivastava, Rajendra K. y otros., «The value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets», *Corporate Reputation Review*, verano/otoño 2000; Vergin, R.C. y M.W. Qoronfleh, «Corporate Reputation and the Stock Market», *Business Horizons*, enero/febrero 1998; Black, Ervin L. y otros., «The Market Valuation of Corporate Reputation», *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, Nº 1, 2000.

¹⁸ Véanse, por ejemplo, los estudios anuales de la revista *Fortune*, «America's Most Admired Companies»; los trabajos del Reputation Institute; Slocun, Dean y Eric Turner, «Managing the Corporate Reputation: the Hidden Source of Business Growth», *Arthur D. Little White Paper*, 1999, o el reciente índice MERCO del diario 5 Días.

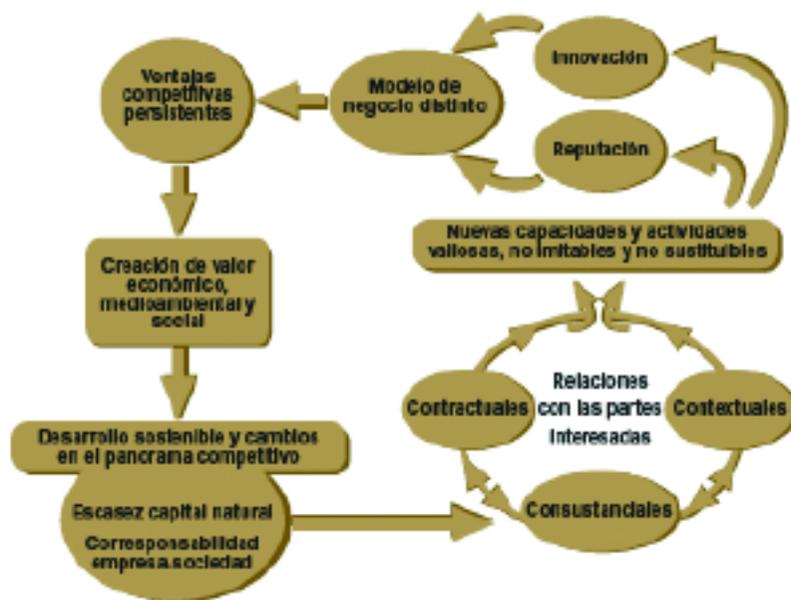


Figura 5. Desarrollo sostenible y creación de valor económico, medioambiental y social

da gestión de las nuevas capacidades y actividades, y de la reputación e innovación, llevan a poseer un modelo de negocio distinto al de los competidores, lo que permite crear un valor en el que sus elementos económico, medioambiental y social están inextricablemente unidos.

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

4.20. Las ideas apuntadas en este capítulo suponen la introducción de cambios fundamentales en la concepción del gobierno de la empresa y en los valores y objetivos que éste ha de perseguir. En la Figura 6 se representan esquemáticamente los aspectos fundamentales de dicho cambio.

4.21. Dado que tradicionalmente el valor central que ha guiado el gobierno de la empresa ha sido básicamente de carácter económico, sus actividades han tenido como objetivo maximizar el valor de las acciones a través de la consecución de la satisfacción de los inversores. En la nueva concepción sobre el gobierno de la empresa que se presenta en este Código, el valor central no es el crecimiento económico, sino el desarrollo sostenible. Por ello, el gobierno de la empresa sostenible persigue como fin último crear valor de forma persistente, tanto para los accionistas como para la sociedad en su conjunto, a través de la satisfacción no sólo de los inversores, sino de todas las partes interesadas.



Figura 6. Del gobierno de la empresa al gobierno de la empresa sostenible

4.22. En definitiva, la labor de los máximos órganos de gobierno en pro de la satisfacción de sus accionistas y, por ende, de la persistencia de sus empresas, está ineludiblemente ligada a la consecución de la satisfacción de las partes interesadas y, en consecuencia, a la asunción de los principios del desarrollo sostenible.

5.1. Cuando son plenamente vividos, los valores compartidos conforman el núcleo de la cultura de una empresa y posibilitan algo tan necesario hoy en día, dado el carácter cambiante de los entornos competitivos, como es la descentralización exitosa y segura de la toma de decisiones. El gobierno de la empresa sostenible implica que los miembros de los máximos órganos de gobierno de las empresas asuman e interioricen determinados valores. Algunos de los valores propuestos no introducen mayores novedades respecto a los considerados por otros códigos de gobierno; otros suponen una relectura de valores conocidos, y otros más tienen un cariz claramente novedoso. En cualquier caso, es necesario aclarar de forma explícita que los valores que se desarrollarán a continuación no han de ser tomados como válidos para siempre. Por el contrario, todos ellos están sujetos a los posibles cambios que se deriven de la evolución de la noción de desarrollo sostenible. En cualquier caso, su propia naturaleza garantiza su capacidad de ir adaptándose según las necesidades de cada momento y, por tanto, de asegurar al máximo la persistencia en el tiempo de las empresas que los adopten.

5

Los valores del gobierno de la empresa sostenible

Los valores del gobierno de la empresa sostenible

5.2. Los valores en los que ha de basarse el gobierno de la empresa sostenible

son la sostenibilidad, la visión a largo plazo, la diversidad, la apertura en el diálogo con las partes interesadas, la integridad y la responsabilidad. En consecuencia, dichos valores deberán ser el hilo rector de todas las actividades y decisiones que desarrollen y adopten los miembros de los máximos órganos de gobierno de las empresas.

5.3. Sostenibilidad

Como valor inherente del gobierno de la empresa sostenible, la sostenibilidad significa la búsqueda permanente y armónica por parte de la empresa del desarrollo económico, la integridad medioambiental y el bienestar social. Sostenibilidad es ser consciente de que el sistema económico está inmerso en el sistema natural y social, de que en realidad sólo existe un sistema y de que este tiene sus límites. Es también un compromiso en pro del objetivo de que éste sistema proporcione de forma duradera bienestar a todos los seres humanos. Es tomar conciencia de que paz, seguridad, libertad y justicia son aspiraciones que para su avance necesitan caminar unidas. El valor "sostenibilidad" implica asumir los valores y principios de la Carta de la Tierra (2.2 y anexo 3), los nueve principios definidos en el Global Compact de las Naciones Unidas (2.3 y anexo 4), los objetivos y espíritu del Libro Verde de la Unión Europea (2.4) y la definición de empresa sostenible (2.5 y 2.6).

5.4. Visión a largo plazo

Tanto en el mundo de la empresa como en la sociedad en general, una de las principales barreras con las que se encuentra el desarrollo sostenible es el cortoplacismo. Si sólo sabemos, y con dificultades, dónde estamos, pero no sabemos a dónde vamos, no tenemos muchas posibilidades de llegar. Tener este horizonte estratégico nos proporciona perspectiva y la posibilidad de estar al mando del timón en lugar de al albur de los vientos. También implica ser conscientes de que, aunque no inmutable, dicho horizonte no puede ser algo que cambiemos cada día. Lo más preocupante es que las aparentes contradicciones entre el crecimiento económico en sentido clásico y el desarrollo sostenible, se manifiestan en toda su crudeza y se muestran como insolubles cuando se establecen objetivos o se evalúan resultados a corto plazo. Sin embargo, cuando se adopta una perspectiva a más largo plazo, es más fácil imaginar posibles formas de cancelar dichas contradicciones y ver la coherencia inherente entre el desarrollo sostenible y la persistencia en el tiempo de las empresas. Por ello, es fundamental que la visión a largo plazo sea uno de los valores básicos del gobierno de la empresa sostenible.

5.5. Diversidad

El valor diversidad implica no sólo el respeto por dicha diversidad, sino su búsqueda activa. Podría decirse que es parte indispensable del proceso de acercamiento y encaje que el mundo de la empresa ha de emprender respecto al sistema natural. Siguiendo el ejemplo de la vida, para la que la

diversidad siempre ha sido un componente fundamental y garantía de su permanencia, la empresa sostenible y sus órganos de gobierno han de percibir e interiorizar este valor. En suma, la empresa sostenible ha de respetar y favorecer la biodiversidad, pero también ha de respetar y buscar la diversidad de opiniones, perspectivas, culturas¹⁹, edades y sexos en el seno de su organización y en las relaciones con su entorno.

5.6. Apertura en el diálogo con las partes interesadas

Teniendo en cuenta el carácter diverso de las relaciones que se establecen entre empresas y partes interesadas (3.1), este valor implica ser conscientes de la necesidad de establecer una comunicación bidireccional que permita tener un profundo, holístico, cabal y pronto conocimiento de los requerimientos y necesidades de dichas partes interesadas, establecer relaciones de asociación con ellos, conseguir su satisfacción, incrementar la credibilidad y reputación de la empresa, obtener información susceptible de alimentar el desarrollo de innovaciones, conseguir a priori el necesario consenso social sobre la idoneidad y oportunidad de las mismas, y, en suma, garantizar la pervivencia y el éxito a corto y largo plazo de la empresa.

5.7. Integridad

Como valor del gobierno de la empresa sostenible, la integridad implica que los miembros de los máximos órganos de gobierno de las empresas (y, por ende, todas las personas de la empresa) puedan comportarse y se comporten con honestidad, rectitud, dignidad y ética.

5.8. Responsabilidad

Los miembros de los máximos órganos de gobierno de las empresas son responsables ante todas las partes interesadas de la empresa. Ello implica que han de posibilitar que su actuación pueda ser conocida por los **mismos**.

¹⁹ Dada la magnitud del fenómeno en los países de nuestro entorno y la creciente importancia que está alcanzando en España, en el anexo 5 se tratan de forma explícita los temas de la inmigración y la diversidad cultural y los criterios fundamentales que las empresas deberían seguir sobre los mismos.

6

Código de buenas prácticas para el gobierno de la empresa sostenible

Código de buenas prácticas para el gobierno de la empresa sostenible

Introducción

6.1. Aunque algunas de las buenas prácticas para el gobierno de la empresa sostenible propuestas en este capítulo podrían ser a primera vista consideradas como apropiadas exclusivamente para empresas de un cierto tamaño, todas ellas, al igual que el Código en su integridad (1.3-1.4), van dirigidas a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño, sector o circunstancias específicas. No obstante, al haber sido redactadas algunas de ellas considerando las posibilidades de mejora de los consejos de administración, puede ser necesario que las empresas que no posean dicho órgano de gobierno las adapten a su realidad.

Composición

6.2. La comprensión, interiorización y cabal consideración de las cuestiones consideradas en este Código por el máximo órgano de gobierno de la empresa en el ejercicio de sus funciones, hace aconsejable que un número suficiente de sus miembros posean los adecuados conocimientos y sensibilidad sobre las mismas.

6.3. Dado el profundo cambio cultural que implica el gobierno de la empresa sostenible, se sugiere que, en caso necesario, el máximo órgano de gobierno de la empresa planifique la incorporación, como consejeros y altos directivos, de personas capacitadas que, independientemente de su edad, sexo o

condición física, sean capaces de aportar los imprescindibles nuevos puntos de vista al mismo.

Estructura

6.4. Dadas las implicaciones para las empresas de lo apuntado en este Código, se propone que el máximo órgano de gobierno de la empresa establezca una Comisión Delegada que, bajo la responsabilidad de uno de sus miembros, se encargue de promover, supervisar y evaluar la incorporación de los aspectos tratados y de las buenas prácticas propuestas en este Código, en la estrategia y funcionamiento de la empresa y en las actividades de su máximo órgano de gobierno.

Funcionamiento

6.5. Dado el carácter novedoso de los planteamientos de este Código para la mayoría de las empresas, es aconsejable que los máximos órganos de gobierno de las mismas traten de forma regular y den la adecuada prioridad a los temas y buenas prácticas que aquí se consideran. De forma más específica, es conveniente que establezcan objetivos de mejora en los temas aquí tratados y realicen el oportuno seguimiento de los mismos.

6.6. El máximo órgano de gobierno de la empresa velará porque los intereses de las partes interesadas consustanciales, contractuales y contex-

tuales (3.2-3.10) sean considerados de forma efectiva en todas sus decisiones y quehaceres. Para ello habrá de dotarse de un "cuadro de mando" que incorpore, entre otros aspectos, los intereses y necesidades de dichas partes interesadas. Asimismo, puede ser deseable que aquellas empresas que dispongan de los medios necesarios, pongan en marcha fundaciones que les permitan atender, desde otro contexto, determinados intereses de las partes interesadas.

Crterios a tener en cuenta

6.7. En consonancia con lo que se ha especificado en los capítulos anteriores de este Código, el gobierno de la empresa sostenible implica que sus miembros consideren a la hora de tomar decisiones y, en general, de realizar sus actividades y cometidos, entre otros, los siguientes criterios: concepto de desarrollo sostenible, definición de empresa sostenible y valores intrínsecos.

6.8. Concepto de desarrollo sostenible

El gobierno de la empresa sostenible conlleva que el máximo órgano de gobierno de la empresa procure en sus quehaceres y decisiones la efectiva contribución de su empresa al avance hacia un modelo sostenible de desarrollo tal y como éste se ha definido anteriormente en consonancia con la Carta de la Tierra, el Global Compact y el Libro Verde sobre responsabilidad social de las empresas de la Unión Europea (2.1-2.4).

6.9. Definición de empresa sostenible

El máximo órgano de gobierno de la empresa velará porque la misma se adecue en todas sus decisiones y actuaciones a la definición de empresa sostenible (2.5- 2.6). En este sentido, habrá de impulsar, en la medida de sus posibilidades, un proceso de globalización cuyos beneficios alcancen a todos los seres humanos, de forma que contribuya de manera efectiva al avance de la paz, la seguridad, la libertad y la justicia en todo el planeta.

6.10. Valores

El máximo órgano de gobierno de la empresa desempeñará las funciones que le son propias en conformidad a los valores de sostenibilidad, visión a largo plazo, diversidad, apertura en el diálogo con las partes interesadas, integridad y responsabilidad descritos anteriormente (5.1-5.8).

Tareas

6.11. El gobierno de la empresa sostenible implica que los miembros de sus máximos órganos de gobierno contemplen entre sus tareas las siguientes: dar prioridad al diálogo y al establecimiento de relaciones de la empresa con las partes interesadas, y velar por la interiorización de los valores a asumir (5.2) por todos los integrantes de la empresa; asimismo, habrán de asegurarse de que el aprendizaje, el conocimiento y la credibilidad que se deriven de las dos tareas anteriores den como resultado el desarrollo de innovaciones económica, medioambiental y socialmente valiosas, y la preserva-

ción de la buena reputación de la empresa. Aunque la realización de dichas tareas por parte de los miembros del máximo órgano de gobierno de la empresa se considera ineludible e indelegable, este Código, en atención a las diversas características y circunstancias de las empresas (tamaño, sector, historia, etc.), no pretende prescribir la forma en que dichas tareas han de llevarse a cabo.

6.12. Velar por la interiorización de los valores

Según el espíritu de este Código, una de las tareas más importantes de los miembros del máximo órgano de gobierno de la empresa es conseguir, en la forma que consideren oportuno, que todos los integrantes de la misma interioricen los valores inherentes al gobierno de la empresa sostenible (5.3-5.8), de forma que sean tenidos en cuenta en todas sus decisiones y actividades. Asimismo, habrán de promover que dichos valores sean asumidos por todas las empresas y organizaciones que constituyen la cadena de creación de valor de la que forma parte su empresa.

6.13. Dar prioridad al diálogo y al establecimiento de relaciones con las partes interesadas La gestión del diálogo y de las relaciones entre la empresa y todas las personas u organizaciones que tienen algún tipo de interés o influencia en sus actividades, ha pasado de ser una actividad periférica, a menudo cosmética, o en cualquier caso, de escasa importancia en el éxito competitivo de las organizaciones empresariales, a convertirse en una necesidad perentoria y central para la persistencia de sus ventajas competitivas y

su propia pervivencia (capítulo 4). En consecuencia, una de las tareas centrales del gobierno de la empresa sostenible ha de ser el mantenimiento, al más alto nivel y en todas las instancias que se considere oportuno, de un diálogo honesto, fluido y rico con las partes interesadas, y el establecimiento de las relaciones de asociación con las mismas que se estimen convenientes.

6.14. Asegurar el aprendizaje y la innovación

El aprendizaje y la innovación, entendida como resultado de la investigación básica y aplicada, y del desarrollo (I+D+I), son fuente de ventajas competitivas persistentes y permiten a las empresas diferenciarse (4.17). Por ello parece imprescindible que los miembros del máximo órgano de gobierno de la empresa se aseguren de que esta capacidad es gestionada teniendo en cuenta el valor altamente estratégico de la misma.

6.15. Asegurar la reputación

Al igual que la innovación, la reputación es una importante fuente de ventajas competitivas persistentes (4.18). En consecuencia, asegurar la buena gestión del capital que supone la reputación es una tarea clave del gobierno de la empresa sostenible.

7

Anexos

Anexos

ANEXO 1

Comité de Redacción

- Prof. Joan Enric Ricart, IESE
- Prof. Miguel Ángel Rodríguez, IESE
- D. José Luis Blasco, Director Técnico, Fundación Entorno
- D. José Francisco Elorriaga, Socio-Director, PricewaterhouseCoopers
- Dña. M^a Luz Castilla, Senior Manager, PricewaterhouseCoopers

ANEXO 2

Consejo Rector

Presidente

- D. Ricardo Díez Hochleitner, Presidente de Honor del Club de Roma

Representantes de empresas

- D. Jesús Acebillo, Presidente de Novartis y de Farmaindustria
- D. Enric Aulí, Consejero Delegado de RWE Umwelt Services de España
- D. Josep M^a Bach, Vicepresidente y Consejero Delegado de BASF
- D. Jon Bilbao, Director de Confebask
- D. José Luis Bonet, Presidente de Freixenet
- D. Ángel Briones, Presidente de Bosques Naturales

- D. Antonio Brufau, Presidente de Gas Natural
- Prof. Jordi Canals, Director General del IESE
- Prof. Carlos Cavallé, Ex-Director General del IESE
- D. Antonio Colino, Presidente de ENRESA
- D. Constan Dacosta, Presidente de Eroski
- D. Isidre Fainé, Director General de "la Caixa"
- D. Miguel Fernández de Pinedo, Presidente de PricewaterhouseCoopers
- D. Pedro Ferreras, Presidente de la SEPI
- D. Ricard Fornesa, Presidente de la Sociedad General de Aguas de Barcelona (AGBAR)
- D. Domingo Goenaga, Consejero Delegado de BICC General Cable
- D. Néstor Goicoechea, Consejero Delegado de ASER
- D. Santiago Gomara, Consejero y Director General de Frinova
- D. Juan Carlos Guzmán, Consejero y Director General de Europ Assistance
- D. Jorge Hernansanz, Consejero y Director General de Industrias Serva
- D. Javier Herrero, Vicepresidente de Iberdrola
- D. José Luis Larrea, Presidente de Ibermática
- D. José Longás, Consejero Delegado y Director General de BSH Electrodomésticos de España
- D. Germán López-Madrid, Presidente de Volvo Car España, de la Cámara de Comercio Hispano-Sueca y de ANIACAM
- D. Francisco Martín Frías, Presidente y Director General de MRW
- D. José Martínez-Rovira, Vicepresidente de Media Planning

- D. Pedro Mielgo, Presidente de Red Eléctrica
- D. Rafael Miranda, Consejero Delegado de ENDESA
- D. Eduardo Montes, Presidente del Grupo Siemens
- D. Álvaro Muñoz, Presidente de MUSINI y de UNESPA
- D. Ingemar Naeve, Presidente de Ericsson
- D. Josep Oliu, Presidente del Banc de Sabadell
- D. Antonio Oporto, Presidente de Alstom-Transporte y Servicios
- D. Alfredo Pastor, Presidente de Scania Hispania y profesor del IESE
- Dña. Lourdes Picó, Presidenta de EMGRISA
- D. Joan Ignasi Puigdollers, Presidente de GISA
- D. Javier Ramiro, Presidente de Philips España
- D. Victoriano Reinoso, Consejero Delegado y Vicepresidente de Unión Fenosa
- D. Manuel Ribasés, Presidente de CATOR
- D. Miguel Ros, Presidente de BARPIMO
- D. Joan Rossell, Presidente de FECSA-ENHER y de Foment Nacional del Treball
- D. Felipe San Juan, Presidente de Ecovidrio
- D. Eduardo Sánchez, Presidente de Dow Chemical
- D. Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV Seguros
- D. Pascual Sisto, Consejero Delegado de DuPont
- D. Joaquim Targa, Presidente Comité Ejecutivo Esteve
- D. Javier Targhetta, Presidente de Atlantic Copper

- D. José Luis Torrá, Consejero Delegado de Agrupació Mútua del Comerç i de la Indústria
- D. Manuel Treviño, Consejero Delegado de ELCOGAS
- D. José Villamayor, Presidente de Harinas Villamayor
- D. Andrew Webb, Presidente de Johnson Wax Professional Europe
- D. Antonio Zabalza, Presidente de ERCROS

Representantes de la Administración

- Excmo. Sr. D. Eduardo Bandrés, Consejero de Economía, Hacienda y Empleo de la Diputación General de Aragón
- D. Domingo Jiménez Beltrán, Director Agencia Europea de Medio Ambiente
- Hble. Sr. Ramon Espadaler, Conseller de Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya
- Excmo. Sr. D. Jaume Matas, Ministro de Medio Ambiente
- Hble. Sr. Felip Puig, Conseller de Política Territorial i Obres Públiques de la Generalitat de Catalunya

Representantes de organizaciones sociales

- Excmo. Sra. Dña. Cristina García Orcoyen, Directora de la Fundación Entorno
- D. Antonio Garrigues Walker, Presidente de la Fundación José Ortega y Gasset

- D. Federico Mayor Zaragoza, Presidente de la Fundación para una Cultura de Paz
- D. Jordi Miralles, Presidente de la Fundación Terra
D. Kenty Richardson Provansal, Presidente de la Fundación Natura
- Dña. Isabel Vidal, Presidenta del Centro de Iniciativas para la Empresa Social
- D. Víctor Viñuales, Gerente de la Fundación Ecología y Desarrollo

ANEXO 3 LA CARTA DE LA TIERRA

PREÁMBULO

Estamos en un momento crítico de la historia de la Tierra, en el cual la humanidad debe elegir su futuro. A medida que el mundo se vuelve cada vez más interdependiente y frágil, el futuro depara, a la vez, grandes riesgos y grandes promesas. Para seguir adelante, debemos reconocer que en medio de la magnífica diversidad de culturas y formas de vida, somos una sola familia humana y una sola comunidad terrestre con un destino común. Debemos unirnos para crear una sociedad global sostenible fundada en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de paz. En torno a este fin, es imperativo que nosotros, los pueblos de la Tierra, declaremos nuestra responsabilidad unos hacia otros, hacia la gran comunidad de la vida y hacia las generaciones futuras.

La Tierra, nuestro hogar

La humanidad es parte de un vasto universo evolutivo. La Tierra, nuestro hogar, está viva con una comunidad singular de vida. Las fuerzas de la naturaleza promueven a que la existencia sea una aventura exigente e

incierta, pero la Tierra ha brindado las condiciones esenciales para la evolución de la vida. La capacidad de recuperación de la comunidad de vida y el bienestar de la humanidad dependen de la preservación de una biosfera saludable, con todos sus sistemas ecológicos, una rica variedad de plantas y animales, tierras fértiles, aguas puras y aire limpio.

El medio ambiente global, con sus recursos finitos, es una preocupación común para todos los pueblos. La protección de la vitalidad, la diversidad y la belleza de la Tierra son un deber sagrado.

La situación global

Los patrones dominantes de producción y consumo están causando devastación ambiental, agotamiento de recursos y una extinción masiva de especies. Las comunidades están siendo destruidas. Los beneficios del desarrollo no se comparten equitativamente, y la brecha entre ricos y pobres, se está ensanchando.

La injusticia, la pobreza, la ignorancia y los conflictos violentos se manifiestan por doquier y son la causa de grandes sufrimientos. Un aumento sin precedentes de la población humana ha sobrecargado los sistemas ecológicos y sociales. Los fundamentos de la seguridad global están siendo amenazados. Estas tendencias son peligrosas, pero no inevitables.

Los retos venideros

La elección es nuestra: formar una sociedad global para cuidar la Tierra y cuidarnos unos a otros, o arriesgarnos a la destrucción de nosotros mismos y de la diversidad de la vida. Se necesitan cambios fundamentales en nuestros valores, instituciones y formas de vida. Debemos darnos cuenta de que, una vez satisfechas las necesidades básicas, el desarrollo humano se refiere primordialmente a ser más, no a tener más. Poseemos el conocimiento y la tecnología necesarios para proveer a todos y para reducir nuestros impactos sobre el medio ambiente. El surgimiento de una sociedad civil global, está creando nuevas oportunidades para construir un mundo democrático y humanitario. Nuestros retos ambientales, económicos, políticos, sociales y espirituales, están interrelacionados, y juntos podemos proponer y concretar soluciones comprensivas.

Responsabilidad universal

Para llevar a cabo estas aspiraciones, debemos tomar la decisión de vivir de acuerdo con un sentido de responsabilidad universal, identificándonos con toda la comunidad terrestre, al igual que con nuestras comunidades locales. Somos ciudadanos de diferentes naciones y de un solo mundo al mismo tiempo, en donde los ámbitos local y global se encuentran estrechamente vinculados. Todos compartimos una responsabilidad hacia el bienestar presente y futuro de la familia humana y del mundo viviente en su amplitud.

El espíritu de solidaridad humana y de afinidad con toda la vida se fortalece cuando vivimos con reverencia ante el misterio del ser, con gratitud por el regalo de la vida y con humildad con respecto al lugar que ocupa el ser humano en la naturaleza. Necesitamos urgentemente una visión compartida sobre los valores básicos que brinden un fundamento ético para la comunidad mundial emergente. Por tanto, juntos y con una gran esperanza, afirmamos los siguientes principios interdependientes, para una forma de vida sostenible, como un fundamento común mediante el cual se deberá guiar y valorar la conducta de las personas, organizaciones, empresas, gobiernos e instituciones transnacionales.

PRINCIPIOS

I. RESPETO Y CUIDADO DE LA COMUNIDAD DE LA VIDA

1. Respetar la Tierra y la vida en toda su diversidad

- a. Reconocer que todos los seres son interdependientes y que toda forma de vida, independientemente de su utilidad, tiene valor para los seres humanos.
- b. Afirmar la fe en la dignidad inherente a todos los seres humanos y en el potencial intelectual, artístico, ético y espiritual de la humanidad.

2. Cuidar la comunidad de la vida con entendimiento, compasión y amor

- a. Aceptar que el derecho a poseer, administrar y utilizar los recursos naturales conduce hacia el deber de prevenir daños ambientales y proteger los derechos de las personas.
- b. Afirmar que a mayor libertad, conocimiento y poder, se presenta una correspondiente responsabilidad por promover el bien común.

3. Construir sociedades democráticas que sean justas, participativas, sostenibles y pacíficas

- a. Asegurar que las comunidades, a todo nivel, garanticen los derechos humanos y las libertades fundamentales, y brinden a todos la oportunidad de desarrollar su pleno potencial.
- b. Promover la justicia social y económica, posibilitando que todos alcancen un modo de vida seguro y digno, pero ecológicamente responsable.

4. Asegurar que los frutos y la belleza de la Tierra se preserven para las generaciones presentes y futuras

- a. Reconocer que la libertad de acción de cada generación se encuentra condicionada por las necesidades de las generaciones futuras.
- b. Transmitir a las futuras generaciones valores, tradiciones e instituciones que apoyen la prosperidad a largo plazo de las comunidades humanas y ecológicas de la Tierra.

Para poder realizar estos cuatro compromisos generales, es necesario:

II. INTEGRIDAD ECOLÓGICA

5. Proteger y restaurar la integridad de los sistemas ecológicos de la Tierra, con especial preocupación por la diversidad biológica y los procesos naturales que sustentan la vida

- a. Adoptar, a todo nivel, planes de desarrollo sostenible y regulaciones que permitan incluir la conservación y la rehabilitación ambientales, como parte integral de todas las iniciativas de desarrollo.
- b. Establecer y salvaguardar reservas viables para la naturaleza y la biosfera, incluyendo tierras silvestres y áreas marinas, de modo que tiendan a proteger los sistemas de soporte a la vida de la Tierra, para mantener la biodiversidad y preservar nuestra herencia natural.
- c. Promover la recuperación de especies y ecosistemas en peligro.
- d. Controlar y erradicar los organismos exógenos o genéticamente modificados que sean dañinos para las especies autóctonas y el medio ambiente, y además, prevenir la introducción de tales organismos dañinos.
- e. Gestionar el uso de recursos renovables como el agua, la tierra, los productos forestales y la vida marina, de manera que no se excedan las posibilidades de regeneración y se proteja la salud de los ecosistemas.
- f. Gestionar la extracción y el uso de los recursos no renovables, tales como minerales y combustibles fósiles, de forma que se minimice su agotamiento y no se causen serios daños ambientales.

6. Evitar dañar como el mejor método de protección ambiental, y cuando el conocimiento sea limitado, proceder con precaución

- a.** Tomar medidas para evitar la posibilidad de daños ambientales graves o irreversibles, aun cuando el conocimiento científico sea incompleto o inconcluso.
- b.** Imponer las pruebas respectivas y hacer que las partes responsables asuman las consecuencias de reparar el daño ambiental, principalmente para quienes argumenten que una actividad propuesta no causará ningún daño significativo.
- c.** Asegurar que la toma de decisiones contemple las consecuencias acumulativas, a largo término, indirectas, de larga distancia y globales de las actividades humanas.
- d.** Prevenir la contaminación de cualquier parte del medio ambiente y no permitir la acumulación de sustancias radiactivas, tóxicas u otras sustancias peligrosas.
- e.** Evitar actividades militares que dañen el medio ambiente.

7. Adoptar patrones de producción, consumo y reproducción que salvaguarden las capacidades regenerativas de la Tierra, los derechos humanos y el bienestar comunitario

- a.** Reducir, reutilizar y reciclar los materiales usados en los sistemas de producción y consumo, y asegurar que los desechos residuales puedan ser asimilados por los sistemas ecológicos.
- b.** Actuar con moderación y eficiencia al utilizar energía, y tratar de depen-

der cada vez más de los recursos de energía renovables, tales como la solar y eólica.

- c.** Promover el desarrollo, la adopción y la transferencia equitativa de tecnologías ambientalmente sanas.
- d.** Internalizar los costes ambientales y sociales totales de bienes y servicios en su precio de venta, y posibilitar que los consumidores puedan identificar productos que cumplan con las más altas normas sociales y ambientales.
- e.** Asegurar el acceso universal al cuidado de la salud que fomente la salud reproductiva y la reproducción responsable.
- f.** Adoptar formas de vida que pongan énfasis en la calidad de vida y en la suficiencia material en un mundo finito.

8. Impulsar el estudio de la sostenibilidad ecológica y promover el intercambio abierto y la extensa aplicación del conocimiento adquirido

- a.** Apoyar la cooperación internacional científica y técnica sobre sostenibilidad, con especial atención a las necesidades de las naciones en desarrollo.
- b.** Reconocer y preservar el conocimiento tradicional y la sabiduría espiritual en todas las culturas que contribuyen a la protección ambiental y al bienestar humano.
- c.** Asegurar que la información de vital importancia para la salud humana y la protección ambiental, incluyendo la información genética, esté disponible en el dominio público.

III. JUSTICIA SOCIAL Y ECONÓMICA

9. Erradicar la pobreza como un imperativo ético, social y ambiental

- a. Garantizar el derecho al agua potable, al aire limpio, a la seguridad alimenticia, a la tierra no contaminada, a una vivienda y a un saneamiento seguro, asignando los recursos nacionales e internacionales requeridos.
- b. Habilitar a todos los seres humanos con la educación y con los recursos requeridos para que alcancen un modo de vida sostenible, y proveer la seguridad social y las redes de apoyo requeridos para quienes no puedan mantenerse por sí mismos.
- c. Reconocer a los ignorados, proteger a los vulnerables, servir a aquellos que sufren y posibilitar el desarrollo de sus capacidades y perseguir sus aspiraciones.

10. Asegurar que las actividades e instituciones económicas, a todo nivel, promuevan el desarrollo humano de forma equitativa y sostenible

- a. Promover la distribución equitativa de la riqueza dentro de las naciones y entre ellas.
- b. Intensificar los recursos intelectuales, financieros, técnicos y sociales de las naciones en desarrollo, y liberarlas de onerosas deudas internacionales.
- c. Asegurar que todo comercio apoye el uso sostenible de los recursos, la protección ambiental y las normas laborales progresivas.
- d. Involucrar e informar a las corporaciones multinacionales y a los organismos financieros internacionales para que actúen transparentemente por

el bien público, y exigirles responsabilidad por las consecuencias de sus actividades.

11. Afirmar la igualdad y equidad de género como pre-requisitos para el desarrollo sostenible, y asegurar el acceso universal a la educación, el cuidado de la salud y la oportunidad económica

- a. Asegurar los derechos humanos de las mujeres y las niñas, y terminar con toda la violencia contra ellas.
- b. Promover la participación activa de las mujeres en todos los aspectos de la vida económica, política, cívica, social y cultural, como socias plenas e iguales en la toma de decisiones, como líderes y como beneficiarias.
- c. Fortalecer las familias y garantizar la seguridad y la crianza amorosa de todos sus miembros.

12. Defender el derecho de todos, sin discriminación, a un entorno natural y social que apoye la dignidad humana, la salud física y el bienestar espiritual, con especial atención a los derechos de los pueblos indígenas y las minorías

- a. Eliminar la discriminación en todas sus formas, tales como aquellas basadas en la raza, el color, el género, la orientación sexual, la religión, el idioma y el origen nacional, étnico o social.
- b. Afirmar el derecho de los pueblos indígenas a su espiritualidad, conocimientos, tierras y recursos, y a sus prácticas vinculadas a un modo de vida sostenible.

- c. Honrar y apoyar a los jóvenes de nuestras comunidades, habilitándolos para que ejerzan su papel esencial en la creación de sociedades sostenibles.
- d. Proteger y restaurar lugares de importancia que tengan un significado cultural y espiritual.

IV. DEMOCRACIA, NO VIOLENCIA Y PAZ

13. Fortalecer las instituciones democráticas en todos los niveles y brindar transparencia y rendimiento de cuentas en la gobernabilidad, participación inclusiva en la toma de decisiones y acceso a la justicia

- a. Sostener el derecho de todos a recibir información clara y oportuna sobre asuntos ambientales, al igual que sobre todos los planes y actividades de desarrollo que los puedan afectar o en los que tengan interés.
- b. Apoyar la sociedad civil local, regional y global, y promover la participación significativa de todos los individuos y organizaciones interesados en la toma de decisiones.
- c. Proteger los derechos a la libertad de opinión, expresión, reunión pacífica, asociación y disensión.
- d. Instituir el acceso efectivo y eficiente de procedimientos administrativos y judiciales independientes, incluyendo las soluciones y compensaciones por daños ambientales y por la amenaza de tales daños.
- e. Eliminar la corrupción en todas las instituciones públicas y privadas.
- f. Fortalecer las comunidades locales, habilitándolas para que puedan cui-

dar sus propios ambientes, y asignar la responsabilidad ambiental en aquellos niveles de gobierno en donde puedan llevarse a cabo de manera más efectiva.

14. Integrar en la educación formal y en el aprendizaje a lo largo de la vida, las habilidades, el conocimiento y los valores necesarios para un modo de vida sostenible

- a. Brindar a todos, especialmente a los niños y los jóvenes, oportunidades educativas que les capaciten para contribuir activamente al desarrollo sostenible.
- b. Promover la contribución de las artes y de las humanidades, al igual que de las ciencias, para la educación sobre la sostenibilidad.
- c. Intensificar el papel de los medios masivos de comunicación en la toma de conciencia sobre los retos ecológicos y sociales.
- d. Reconocer la importancia de la educación moral y espiritual para una vida sostenible.

15. Tratar a todos los seres vivos con respeto y consideración

- a. Prevenir la crueldad contra los animales que se mantengan en las sociedades humanas y protegerlos del sufrimiento.
- b. Proteger a los animales salvajes de métodos de caza, trampa y pesca que les causen un sufrimiento extremo, prolongado o evitable.
- c. Evitar o eliminar, hasta donde sea posible, la toma o destrucción de especies por simple diversión, negligencia o desconocimiento.

16. Promover una cultura de tolerancia, no violencia y paz

- a.** Alentar y apoyar la comprensión mutua, la solidaridad y la cooperación entre todos los pueblos, tanto dentro como entre las naciones.
- b.** Implementar estrategias amplias y comprensivas para prevenir los conflictos violentos, y utilizar la colaboración en la resolución de problemas para gestionar y resolver conflictos ambientales y otras disputas.
- c.** Desmilitarizar los sistemas nacionales de seguridad al nivel de una postura de defensa no provocativa, y emplear los recursos militares para fines pacíficos, incluyendo la restauración ecológica.
- d.** Eliminar las armas nucleares, biológicas y tóxicas, y otras armas de destrucción masiva.
- e.** Asegurar que el uso del espacio orbital y exterior apoye y se comprometa con la protección ambiental y la paz.
- f.** Reconocer que la paz es la integridad creada por relaciones correctas con uno mismo, otras personas, otras culturas, otras formas de vida, la Tierra y con el todo más grande, del cual somos parte.

EL CAMINO HACIA ADELANTE

Como nunca antes en la historia, el destino común nos hace un llamado a buscar un nuevo comienzo. Tal renovación es la promesa de estos principios de la Carta de la Tierra. Para cumplir esta promesa, debemos comprometernos a adoptar y promover los valores y objetivos en ella expuestos. El pro-

ceso requerirá un cambio de mentalidad y de corazón; requiere también de un nuevo sentido de interdependencia global y responsabilidad universal. Debemos desarrollar y aplicar imaginativamente la visión de un modo de vida sostenible a nivel local, nacional, regional y global. Nuestra diversidad cultural es una herencia preciosa, y las diferentes culturas encontrarán sus propias formas para concretar lo establecido. Debemos profundizar y ampliar el diálogo global que generó la Carta de la Tierra, puesto que tenemos mucho que aprender en la búsqueda colaboradora de la verdad y la sabiduría. La vida a menudo conduce a tensiones entre valores importantes. Ello puede implicar decisiones difíciles; sin embargo, se debe buscar la manera de armonizar la diversidad con la unidad; el ejercicio de la libertad con el bien común; los objetivos de corto plazo con las metas a largo plazo. Todo individuo, familia, organización y comunidad, tiene un papel vital que cumplir. Las artes, las ciencias, las religiones, las instituciones educativas, los medios de comunicación, las empresas, las organizaciones no gubernamentales y los gobiernos, están llamados a ofrecer un liderazgo creativo. La alianza entre gobiernos, sociedad civil y empresas, es esencial para la gobernabilidad efectiva. Con el objeto de construir una comunidad global sostenible, las naciones del mundo deben renovar su compromiso con las Naciones Unidas, cumplir con sus obligaciones bajo los acuerdos internacionales existentes y apoyar la implementación de los principios de la Carta de la Tierra, por medio de un instrumento internacional legalmente vinculante sobre medio ambiente y desarrollo. Que el nuestro sea un tiempo que

se recuerde por el despertar de una nueva reverencia ante la vida; por la firme resolución de alcanzar la sostenibilidad; por el aceleramiento en la lucha por la justicia y la paz, y por la alegre celebración de la vida.

ANEXO 4

PRINCIPIOS DEL GLOBAL COMPACT DE LA ONU

En el Forum Económico Mundial de Davos celebrado el 31 de enero de 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi A. Annan, lanzó el reto a los líderes del mundo empresarial de "adoptar y promulgar" el Global Compacten sus prácticas corporativas individuales y mediante el apoyo apropiado de las políticas públicas. Estos principios consideran temas relacionados con los derechos humanos, el trabajo y el medio ambiente.

Derechos Humanos

El Secretario General de la ONU pidió al mundo empresarial:

Principio 1

Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales en su esfera de influencia.

Principio 2

Asegurarse de que sus propias corporaciones no son cómplices de prácticas

abusivas contra los derechos humanos.

Trabajo

El Secretario General de la ONU pidió al mundo empresarial defender:

Principio 3

La libertad de asociación y el efectivo reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4

La eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.

Principio 5

La efectiva abolición del trabajo infantil.

Principio 6

La eliminación de la discriminación laboral.

Medio Ambiente

El Secretario General de la ONU pidió al mundo empresarial:

Principio 7

Apoyar el principio de precaución en los retos medioambientales.

Principio 8

Poner en marcha iniciativas para promover una mayor responsabilidad medioambiental.

Principio 9

Promover el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

ANEXO 5 LA INMIGRACIÓN Y LA DIVERSIDAD CULTURAL

Dada la creciente importancia que el fenómeno está alcanzando en nuestro país, el "Código de gobierno para la empresa sostenible" considera oportuno referirse al tema de la inmigración. Los países desarrollados, y entre ellos España, se encuentran en la actualidad sometidos a una creciente presión inmigratoria. Sin duda, la insostenibilidad de nuestro actual modelo de desarrollo es una de las causas de dicha situación. Por tanto, en la medida en que cambiemos de modelo y avancemos hacia una mayor equidad intrageneracional, es previsible que las tensiones sociales generadas por la inmigración se reduzcan.

Las empresas, y especialmente las multinacionales, tienen que considerar su responsabilidad sobre el fenómeno migratorio a la hora de planificar su expansión geográfica. Asimismo, han de evitar aprovecharse de la precariedad en la que suelen vivir los inmigrantes, especialmente los que se encuentran en situación de ilegalidad, mediante la promulgación de direc-

trices taxativas que prevengan situaciones de abuso tanto en sus propias organizaciones como, en la medida de lo posible, en las que forman parte de su cadena de creación de valor.

Parece oportuno referirse a las posibles tensiones derivadas de la diversidad cultural y religiosa que el fenómeno inmigratorio comporta. En este sentido, y aunque desgraciadamente la complejidad del tema impide proponer soluciones infalibles y omnímodas, parece oportuno que las empresas contribuyan a difundir, en su interior y en la sociedad en general, los aspectos positivos y enriquecedores que la coexistencia de culturas y el mestizaje comportan. Asimismo, hay que tener en cuenta que no todos los elementos que suelen agruparse bajo el término "cultura" tienen la misma dignidad. Por ello, a la hora de hablar de respeto y tolerancia por la diversidad cultural, es conveniente distinguir entre los elementos fundamentales y los elementos suntuarios de la cultura. Los primeros consisten en aquellos principios éticos, como son los derechos humanos, que exigen una universalidad sin excepciones. Por el contrario, los suntuarios incluyen elementos como las lenguas o las costumbres, cuya variedad y pluralidad hay que respetar y promover siempre y cuando no vayan en contra de los elementos fundamentales de la cultura.



Con la colaboración de  **Mutua Universal**