

Índice

Prólogo de Mark Moody-stuart	9
Prefacio de George Kell	13
Agradecimientos	19
Introducción	23
01. La empresa, una institución autónoma	31
02. Creación de valor	59
03. Integridad y transparencia	77
04. Arquitectos de un mundo mejor	91
05. El gobierno de la economía global	125
06. Cuadros	135
Notas	151

Prólogo

En este libro, *Tréboles de cuatro hojas*, Ángel Pes aporta no sólo su larga carrera como directivo de empresa, sino también su experiencia como presidente de la Red Española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la red más amplia y, de todas, la que más éxito ha tenido.

El texto analiza los orígenes de la corporación moderna y la necesidad de equilibrar los derechos que se le reconocen, con la responsabilidad que tienen con el conjunto de la sociedad. Argumenta que, para conseguirlo, el motor fundamental es que las empresas necesitan satisfacer las necesidades de los clientes para sobrevivir y tanto los clientes como las empresas forman parte de la misma sociedad.

No es sólo una cuestión de reputación, sino del derecho a elegir que tienen los clientes –aunque una pérdida de reputación puede ser catastrófica para una empresa, la causa más común de fracaso es sencillamente la pérdida de clientes–. Los beneficios de guiarse por las normas y por los valores de la sociedad en la

que opera una empresa son evidentes. Como dice el autor, no puede existir ninguna divergencia entre las percepciones económicas y sociales ni a medio ni a largo plazo; lo económico es una parte de lo social. Es la propia sociedad la que asigna valor a la actividad de las empresas.

Ángel Pes expone como ejemplos a Unilever, Repsol y Caixa-Bank, empresas que conoce bien. Analiza el concepto del valor compartido, no como un método de redistribución de la riqueza creada por la empresa, sino como una forma de aumentar, mediante la cooperación, la riqueza total, el tamaño del pastel a repartir. Destaca, además, que la sociedad es cualquier cosa menos uniforme; los clientes tienen diferentes puntos de vista sobre sus prioridades y lo que gusta y crea valor para una comunidad podría no ser adecuado para otra.

Todas estas diferencias pueden integrarse si se adoptan los valores del Pacto Mundial de Naciones Unidas. El autor argumenta a favor de estos valores, que proporcionan un marco de referencia independiente, basado en las principales convenciones y declaraciones de Naciones Unidas.

Estos principios, o valores corporativos inspirados en aquellos, contemplan los derechos humanos, las condiciones laborales, la protección del medio ambiente y eliminar la corrupción. En conjunto, proporcionan un marco de referencia útil para facilitar la contribución de las empresas a lo que las comunidades y sociedades ilustradas necesitan y, de esta manera, ser coherentes con los deseos de sus clientes.

Entre los mejores ejemplos del libro, destaca Unilever con el jabón Lifebuoy y CaixaBank con los microcréditos. Dada la propia experiencia del autor con CaixaBank y los microcréditos destinados a empresas con pocos empleados, no sorprende que la Red Local Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas

haya estado muy involucrada y comprometida con la pequeña empresa.

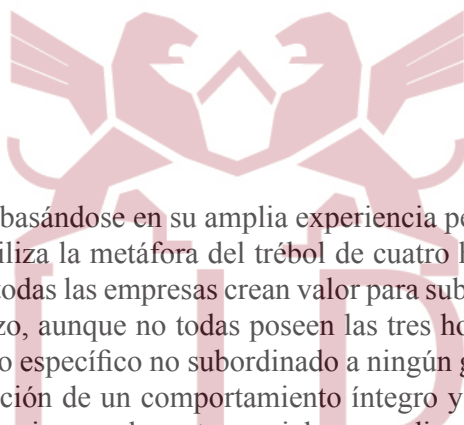
En *Tréboles de cuatro hojas* queda reflejada y se argumenta claramente la gran confianza que tiene el autor en el papel positivo de las empresas responsables. Como él mismo destaca, aunque no siempre se reconozca, las empresas responsables no son tan raras como el trébol de cuatro hojas del título.

Sir Mark Moody-Stuart

Vicepresidente del Board del Pacto Mundial y
presidente de la Fundación para el Pacto Mundial



Prefacio



Ángel Pes, basándose en su amplia experiencia personal y profesional, utiliza la metáfora del trébol de cuatro hojas para señalar que «todas las empresas crean valor para subsistir a medio y largo plazo, aunque no todas poseen las tres hojas restantes: un propósito específico no subordinado a ningún grupo de interés, la tradición de un comportamiento íntegro y transparente, y el compromiso con los retos sociales y medioambientales de nuestro tiempo. Por fortuna, la frecuencia de tréboles de cuatro hojas en el ecosistema empresarial es muy superior a la de los vegetales y puede incrementarse creando el entorno apropiado para ello».

Los países y las personas dependen unos de otros más que nunca, pues los intereses nacionales cada vez se ven más afectados por desafíos globales. Sin embargo, ni la voluntad política de colaborar ni las instituciones globales han crecido a la par con el aumento de la interdependencia. Ahora mismo el multilateralismo está en franca retirada y las condiciones que han permitido el crecimiento de los mercados se erosionan en todo el mundo.

Los nacionalismos, el populismo y el extremismo aumentan en muchos lugares, al igual que la violencia y la corrupción. La riqueza cada vez se concentra más en pocas manos, al tiempo que el poder político se fragmenta. Este conjunto de tendencias sociales y políticas se verán agravadas por las consecuencias del cambio climático.

Tenemos ante nosotros un horizonte sombrío, que afecta directamente a la capacidad para crecer y prosperar de las empresas. Nos enfrentamos a una grave amenaza a los cimientos de la interdependencia global y al libre comercio, basado en reglas que en las últimas décadas han impulsado el crecimiento y extendido sus beneficios, y la eficiencia, a una escala nunca vista en la historia del hombre.

La buena noticia es que 2015 se presenta como una oportunidad única para cambiar este rumbo; ya que los líderes mundiales pretenden adoptar la Agenda para el Desarrollo post-2015 –que incluye el conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)– y al mismo tiempo quieren alcanzar un acuerdo global sobre el cambio climático. Aquí, la convergencia de intereses públicos y privados resulta cada vez más clara. Los desafíos de nuestro mundo –que van desde el cambio climático, las crisis alimentarias y las sequías, hasta la pobreza, guerras y desigualdades– necesitan soluciones que el sector privado puede aportar; y se espera que juegue un papel importante en la implementación de los ODS; de hecho tiene un papel clave, no sólo para ofrecer apoyo financiero y capacidades específicas, sino también para aportar soluciones innovadoras. Como señala el autor: «la colaboración público-privada es fundamental para alcanzar un desarrollo sostenible, el desafío de nuestro tiempo. Se trata de un reto muy complejo en el contexto de la economía global, cuya gobernanza se ve obstaculizada por el despliegue insuficiente de instituciones públicas internacionales, con capacidad para regularla».

Durante los dos últimos años, se ha invitado al sector privado a poner sobre la mesa sus ideas y sus puntos de vista en las nego-

ciaciones que se llevaban a cabo entre Gobiernos y Naciones Unidas, respecto a la Agenda para el Desarrollo post 2015. El Pacto Mundial de Naciones Unidas, encabezado por las Redes Locales, ha posibilitado en gran medida esta contribución, facilitando la participación de miles de empresas y otras partes interesadas, para proponer qué objetivos debían incluirse en la nueva agenda y cuál era la mejor forma de trabajar para alcanzarlos.

Las Redes Locales del Pacto Mundial han hecho un gran trabajo para movilizar a las empresas, y prepararse para una nueva era centrada en la sostenibilidad global. Es realmente alentador observar cómo las Redes Locales –la Red Local Española ha dado un gran ejemplo– han acogido y se han comprometido con esta nueva agenda. Las Redes Locales han facilitado el compromiso de las empresas, la colaboración y el diálogo entre el sector público y el sector privado en cada país. Todo ello ha supuesto una contribución sin precedentes al proceso global. Existen muchos ejemplos notables de cómo estas redes nacionales han conseguido que empresas líderes en su país, colaboren con otras partes interesadas para abordar prioridades, como la lucha contra la corrupción, contribuir a restablecer la paz, el cambio climático, la desigualdad de la mujer y la distribución del agua, entre otros. Sin duda, esto ha creado una sensación de pertenencia que será esencial para garantizar una buena implementación de los ODS, tanto a nivel nacional como internacional. Confío plenamente en que, los próximos años, se desarrollarán más asociaciones, y aumentará el diálogo y la formación de coaliciones entre el sector público y el sector privado.

Con el objetivo de ampliar la contribución de las empresas a la Agenda para el Desarrollo post 2015, el secretario general de Naciones Unidas propuso, en septiembre de 2013, *La arquitectura para el compromiso empresarial post 2015*, que indica los ámbitos indispensables para vincular a las empresas con el desarrollo sostenible, creando valor tanto para aquellas como

para la sociedad. *La arquitectura* demuestra cómo el respeto y el apoyo a los principios universales del crecimiento sostenible pueden maximizar la contribución de las empresas, en beneficio de todos. Para conseguirlo, promueve la implementación de una plataforma global donde queden registrados los compromisos corporativos. Por último, *La arquitectura* ofrece una hoja de ruta a empresas, inversores, gobiernos y a la sociedad civil, que tiene como objetivo promover la gestión sostenible de las empresas, para incrementar su contribución al desarrollo sostenible global y local. Los esfuerzos del Pacto Mundial respecto a la Agenda para el Desarrollo post 2015 han estado encaminados a desbloquear las cuestiones fundamentales. Pero lo más relevante es que ahora las Redes Locales también están aplicando *La arquitectura* para identificar las áreas en las que pueden llevar a cabo acciones, sin perder de vista las prioridades globales.

Al mismo tiempo que las empresas pueden contribuir poderosamente a conseguir los ODS, promoverlos también puede suponer mayores oportunidades para el sector privado. Para aprovechar todo el potencial de esta simbiosis entre los ODS y las empresas, el Pacto Mundial de Naciones Unidas, el Global Reporting Initiative y el Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development) han emprendido el proyecto Acción Empresarial para los ODS. La idea es que culmine con una guía que ofrecerá puntos de conexión entre la gestión de las empresas y las prioridades del desarrollo global y permitirá a las empresas valorar su impacto de forma más completa y mejorar la fijación de objetivos. Cuando esta guía se publique, estará totalmente alineada con los ODS.

Con el objetivo de ayudar a construir una economía global más sostenible e inclusiva, el Pacto Mundial ofrece una plataforma para empresas de todos los tamaños, un amplio espectro de líneas de trabajo especializadas, herramientas de gestión y recursos –todos diseñados para apoyar los modelos de negocio sostenible y a los mercados–. El Pacto Mundial lleva más

de una década alineada con los objetivos de Naciones Unidas, mediante el desarrollo de diversas plataformas sobre problemas específicos, que impulsen alianzas y acciones colectivas –por ejemplo Caring for Climate¹, CEO Water Mandate², los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres y Empresas por la Paz. Éstas y otras plataformas ofrecen una base para fomentar el compromiso– conectando marcos y principios globales con acciones y resultados locales. Conseguir que las empresas se reúnan con sus colegas y competidores, para abordar problemas sistémicos o las barreras que dificultan la eliminación de la pobreza y la promoción del desarrollo, puede fomentar la confianza y promover el sentido de pertenencia local.

El Pacto Mundial de Naciones Unidas, con más de 12.000 empresas y firmantes no empresariales de más de 160 países y con Redes Locales en más de 85 países, es optimista acerca del futuro. La sostenibilidad se considera cada vez más esencial para el éxito empresarial a largo plazo y para construir sociedades mejores.

Como señala el autor del libro, «las cuatro hojas del trébol que poseen las empresas ejemplares las definen como instituciones capaces de crear valor económico, responsabilizarse de sus actos, actuar de acuerdo con los valores de integridad y transparencia, y liderar una economía sostenible con proyección mundial, como propone el Pacto Mundial. En consecuencia, la influencia social de este tipo de empresa es mucho más fecunda».

George Kell

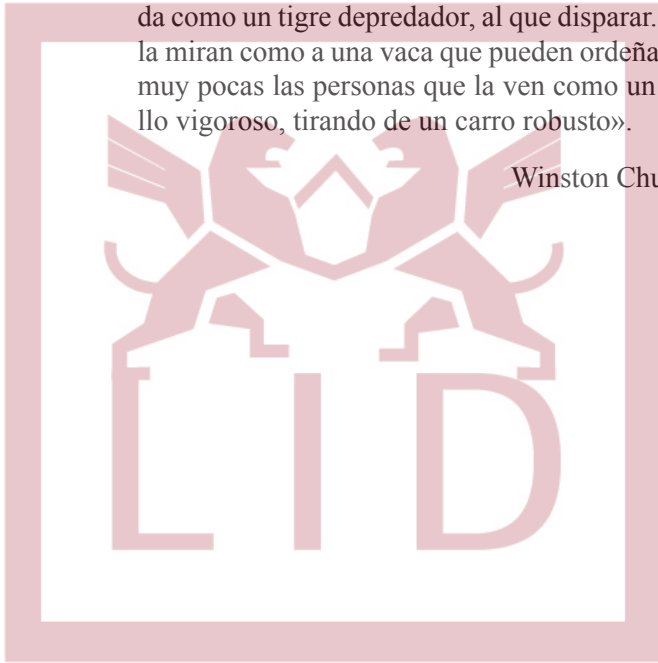
Director ejecutivo de UN Global Compact

Agradecimientos

Ningún libro nace exclusivamente de la mente de su autor. Este no habría sido posible sin el contraste permanente de opiniones con los miembros del Comité Ejecutivo de la Red Española del Pacto Mundial, que tengo el honor de presidir, con colegas y colaboradores en mis funciones de director de responsabilidad corporativa y reputación de CaixaBank y con los numerosos autores en que me he basado para construir mi propio discurso, a veces para rebatir las propuestas leídas y otras para corroborarlas. Naturalmente, soy el único responsable de las opiniones que se exponen en el texto.

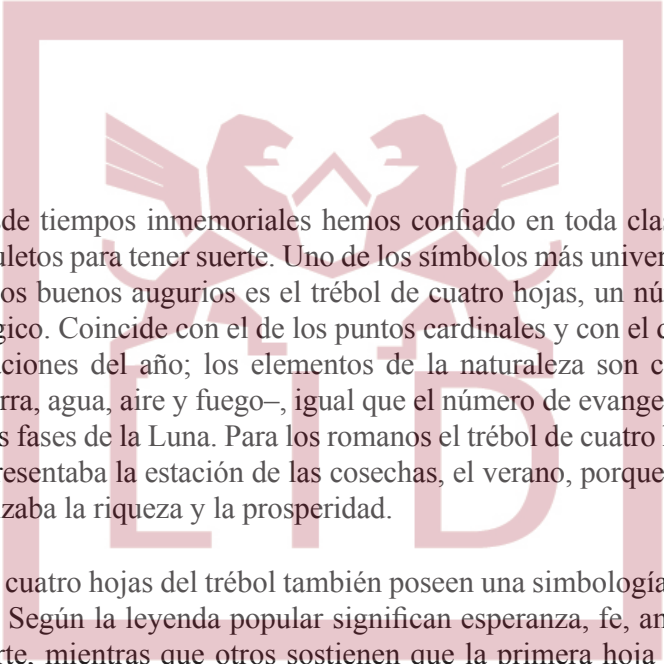
«Algunas personas consideran a la empresa privada como un tigre depredador, al que disparar. Otras la miran como a una vaca que pueden ordeñar. Son muy pocas las personas que la ven como un caballo vigoroso, tirando de un carro robusto».

Winston Churchill



Introducción





Desde tiempos inmemoriales hemos confiado en toda clase de amuletos para tener suerte. Uno de los símbolos más universales de los buenos augurios es el trébol de cuatro hojas, un número mágico. Coincide con el de los puntos cardinales y con el de las estaciones del año; los elementos de la naturaleza son cuatro –tierra, agua, aire y fuego–, igual que el número de evangelistas o las fases de la Luna. Para los romanos el trébol de cuatro hojas representaba la estación de las cosechas, el verano, porque simbolizaba la riqueza y la prosperidad.

Las cuatro hojas del trébol también poseen una simbología propia. Según la leyenda popular significan esperanza, fe, amor y suerte, mientras que otros sostienen que la primera hoja de la izquierda del tallo nos trae fama; la segunda, riqueza; la tercera, amor; y la cuarta, salud. Sea como sea, el trébol de cuatro hojas anuncia la suerte porque la transmite o porque así lo creemos. Por ello es un amuleto de gran popularidad en todo el mundo.

Si en lugar de personas nos referimos a países, su fortuna depende, en gran medida, de las instituciones que poseen para organizar la vida en común, pues no todas ellas dan los mismos resultados. Como los tréboles de cuatro hojas, algunas llaman

a la prosperidad porque facilitan el crecimiento económico que permite a sus ciudadanos escapar de la pobreza y vivir una vida digna.

En las sociedades modernas, la actividad de millones de empresas configura el modo de vida de los ciudadanos. Nos vestimos con ropa elaborada por empresas textiles, viajamos en automóviles, autobuses, trenes, aviones o barcos fabricados por las correspondientes industrias manufactureras, la mayoría de nuestros alimentos proceden de la industria alimentaria, cuando estamos enfermos necesitamos los medicamentos de la industria farmacéutica y la energía, necesaria para producir todo lo anterior, proviene de las petroleras, o bien de las compañías productoras de electricidad.

Responsabilidad empresarial

Responsabilidad y libertad son inseparables, pues la primera es exigible cuando se actúa con libertad, la cual, por su parte, se alimenta de la conducta responsable de personas y entidades libres. Ambas, libertad y responsabilidad, son los atributos de la autonomía, el comportamiento decidido libremente y que se responsabiliza de sus consecuencias. Aplicando estos criterios se concluye que la responsabilidad, empresarial o corporativa, deriva de la autonomía de la empresa, pues las compañías, como personas jurídicas, son responsables de las acciones que realizan al amparo de su autonomía, además de tener la obligación de cumplir las leyes establecidas, como todos los ciudadanos. En consecuencia, la autonomía de la empresa es una premisa necesaria para la exigencia de responsabilidad corporativa; una proposición que se desarrolla con amplitud en el capítulo 1 de este libro.

Asimismo, si la responsabilidad de la empresa deriva de su autonomía, no es un requerimiento procedente del exterior, del mundo de la ética o de la moral, sino que forma parte de la naturaleza de la empresa, pues esta no hace negocios y además debe

ser responsable; simplemente, como cualquier persona libre que actúe con autonomía, es responsable de todas sus acciones, tanto si son negocios como obras de filantropía.

En el capítulo 2 se explica que las empresas, como el resto de instituciones, son ejemplos de acción colectiva, aunque legalmente se rigen por el Derecho privado. El núcleo de su aportación a la sociedad consiste en la creación de valor económico. A su vez, la sociedad espera de las empresas, como de todas las instituciones, públicas o privadas, una actuación íntegra y transparente en el ejercicio de su labor, dos cualidades imprescindibles en la conducta de las empresas responsables, tal como se argumenta en el capítulo 3.

Finalmente, los capítulos 4 y 5 se refieren a las relaciones entre las empresas y las instituciones públicas en el marco de la economía global en que vivimos. En ellos se argumenta la idea siguiente: la colaboración público-privada es fundamental para alcanzar un desarrollo sostenible, el desafío de nuestro tiempo. Se trata de un reto muy complejo en el contexto de la economía global, cuya gobernanza se ve obstaculizada por el despliegue insuficiente de instituciones públicas internacionales con capacidad para regularla.

En estas circunstancias, el Pacto Mundial, la iniciativa impulsada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde el año 2000, adquiere una relevancia singular como ejemplo de colaboración entre Estados, instituciones internacionales (Naciones Unidas en este caso) y sector privado (empresas y organizaciones de la sociedad civil), las tres columnas que deben sostener el gobierno de la economía global.

Tréboles de cuatro hojas

Las empresas contribuyen al desarrollo material de las sociedades en la medida en que cumplen su objetivo de crear valor económico, si bien sólo se convierten en tréboles de cuatro

hojas para la comunidad cuando poseen tres características adicionales: autonomía para cumplir su propósito específico sin convertirse en instrumentos de ningún grupo de interés o de poder; confianza de la sociedad, lograda gracias a una actuación íntegra y transparente; y voluntad de contribuir a un desarrollo económico inclusivo, el reto de nuestro tiempo. Las sociedades afortunadas tienen la suerte o la habilidad de conseguir que el liderazgo de la actividad económica corresponda a este tipo de empresas.

Las instituciones perduran mientras mantienen su utilidad para la sociedad, pues el esfuerzo y el compromiso personal que exigen a sus miembros se sostienen mientras los objetivos que persiguen obtienen el reconocimiento de los conciudadanos. Para conservarlo la empresa debe evolucionar en el mismo sentido que lo hace el conjunto de la sociedad, cosa que ocurre cuando su conducta es percibida como socialmente responsable.

El conjunto de empresas es un colectivo muy diverso. Por tamaño, abarca desde microempresas de uno a diez empleados hasta grandes empresas con más de 100.000. Por ámbito de actividad, desde las que operan sólo en una villa hasta multinacionales que lo hacen en más de cien países. También se diferencian por su contribución al desarrollo social de la comunidad. Por esta razón es importante identificar aquellas que, como los tréboles de cuatro hojas, favorecen la fortuna colectiva.

Según los biólogos, por cada trébol de cuatro hojas hay 10.000 de los comunes, es decir, de tres hojas. Por su naturaleza, todas las empresas crean valor para subsistir a medio y largo plazo, aunque no todas poseen las tres hojas restantes: un propósito específico no subordinado a ningún grupo de interés, la tradición de comportamiento íntegro y transparente, y el compromiso con los retos sociales y medioambientales de nuestro tiempo. Por fortuna, la frecuencia de tréboles de cuatro hojas en el ecosistema empresarial es muy superior a la de los vegetales y puede

incrementarse creando el entorno apropiado para ello: desde los poderes públicos con el establecimiento de las regulaciones adecuadas para incentivar y apoyar a las empresas que demuestran un mayor compromiso con los retos sociales y medioambientales; desde la academia con la generación de un discurso que avale y argumente las estrategias empresariales sostenibles para el medio y largo plazo; desde la sociedad con el reconocimiento de la labor de las empresas que, además de crear valor económico, contribuyen al capital social de la comunidad, que mide la sociabilidad de un conjunto humano, es decir, su capacidad para realizar trabajo conjunto, para colaborar y llevar a cabo acciones colectivas.

El Pacto Mundial

Cuando se evoquen las primeras décadas del siglo XXI, los historiadores reconocerán en el Pacto Mundial del año 2000, promovido por el entonces secretario general de Naciones Unidas, Kofi Annan, una iniciativa innovadora para «dar un rostro humano al mercado global», como el propio Annan afirmó.

La decisión de establecer un acuerdo entre la institución pública más universal, Naciones Unidas, e instituciones privadas —empresas y entidades de la sociedad civil— dispuestas a comprometerse con los diez principios que contiene el pacto fue una innovación brillante y audaz que ha aportado beneficios a ambas partes en la mejor tradición de las iniciativas ganar-ganar.

Naciones Unidas ha conseguido implicar a actores relevantes del sector privado en la consecución de sus objetivos: en primer lugar, el compromiso de respetar los diez principios que contiene el pacto; en segundo lugar, el apoyo para conseguir los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) y la colaboración para establecer la agenda posterior a 2015, los objetivos para el desarrollo sostenible (ODS).

Tanto las empresas como el resto de organizaciones firmantes, gracias al Pacto Mundial, desarrollan su compromiso con la sociedad en un marco acordado con la institución pública más universal, lo cual sintoniza plenamente con la dimensión global adquirida por la economía y por los problemas más acuciantes: el respeto de los derechos humanos, la protección del medio ambiente, las relaciones laborales y la lucha contra la corrupción. Siguiendo los Principios del Pacto Mundial, las empresas centran sus esfuerzos en las necesidades que la humanidad considera prioritarias de acuerdo con su institución pública más representativa.

Unilever, Repsol y CaixaBank son los modelos escogidos para ilustrar, con ejemplos reales, la importancia de los tréboles de cuatro hojas para la comunidad en la que operan. Las tres compañías son firmantes del Pacto Mundial, comprometidas en la difusión de sus principios y, junto con otras muchas empresas que, igual que ellas, reúnen las cuatro hojas del trébol, una esperanza para conseguir un desarrollo sostenible.