

*Alberto Andreu Pinillos*

RSC 2.0

# Una herramienta de competitividad para el futuro

CSR 2.0

Competitive Advantage for the Future

## RESUMEN

SE REPASAN LOS HITOS MÁS IMPORTANTES DE LA HISTORIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) Y SE HACE BALANCE SOBRE EL ESTADO DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN LA MATERIA. SE PLANTEA LA NECESIDAD DE AFRONTAR UN CAMBIO CUALITATIVO E INICIAR UNA NUEVA ETAPA, A LA QUE ALGUNOS AUTORES DENOMINAN RSC 2.0, QUE CONLLEVA EL PASO DE LA COMUNICACIÓN A LA GESTIÓN DE LA RSC Y LA VINCULACIÓN DE LA RSC A LA CUENTA DE RESULTADOS.

## Palabras clave:

Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Gestión empresarial, Crisis, Indicadores, Sostenibilidad.

## ABSTRACT

THIS ARTICLE REVIEWS MILESTONES IN THE HISTORY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR), TAKING FULL STOCK OF THE STATUS OF SPANISH COMPANIES ON THIS TOPIC. THE AUTHOR CLAIMS THAT WE WILL NEED TO DEAL WITH QUALITATIVE CHANGES AND START A NEW PHASE, WHAT MANY AUTHORS HAVE CALLED CSR 2.0. THIS NEW ERA BRINGS COMMUNICATIONS INTO CSR MANAGEMENT, TYING CSR TO BALANCE SHEETS AND BUSINESS PERFORMANCE.

## Keywords:

Corporate Social Responsibility (CSR), Business Management, Crisis, Indicators, Sustainability.

Desde que en España se declarase oficialmente la crisis, los que nos ocupamos de esta cosa que es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Corporativa (RC) –o llámese como se llame– nos venimos enfrentando a una misma ‘muletilla’: «En época de crisis, las políticas de RSC pasarán a un segundo plano porque las empresas se centrarán en su *core business* y abandonarán proyectos sociales».

Pensar que la crisis no afecta a las políticas de RSC es tontería. Si el PIB cae, si el consumo se resiente, si el desempleo crece, si la tasa de morosidad se multiplica, si el crédito se estanca... no es razonable pensar que haya áreas o funciones dentro de las empresas (por ejemplo, la RSC) que no se verán afectadas por el nuevo contexto.

Bien. Éste es el contexto. Y en él me gustaría enmarcar la siguiente anécdota: hace unos días tuve ocasión de participar en un debate académico-empresarial sobre el impacto de la RSE en la crisis. Me sorprendió volver a escuchar argumentos de hace siete años: «La empresa [decía un contertulio] no es responsable sino del cumplimiento de la Ley, y además esa responsabilidad es exclusivamente para con sus accionistas». Otra vez –pensé– aparecen los abogados para pasear el artículo 1.902 del Código Civil<sup>1</sup>, en lugar de entender el sentido de la palabra ‘responsable’ según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española<sup>2</sup>.

En este barullo, aproveché para lanzar una afirmación premeditadamente provocadora: «¿Y si la RSC fuese parte de la solución?» –pregunté–. Los comentarios no se hicieron esperar: ¿No sería mejor que las empresas se apretasen el cinturón, se preocuparan más de dar un buen servicio y se dejaran de ‘otras historias’, como hacer donaciones y patrocinios? ¿Cómo cargar ahora a las empresas con más costes?; si hay dificultades para mantener la cuenta de resultados, ¿cómo se pueden exigir más gastos en proyectos sociales? ¿Acaso no editaban

gruesas memorias de RSC esos bancos de inversión que se han visto arrastrados por los ‘tóxicos’ y la falta de transparencia?; ¿qué puede aportarme a mí como cliente?, ¿y como empleado o accionista?

### La nueva era de la responsabilidad

Estas cuestiones me llevaron a pensar que la RSC está en una encrucijada (¡bien por el debate planteado por TELOS!). Parece evidente que quienes nos dedicamos a esto no hemos asentado la RSC sobre bases suficientemente sólidas como para convertirla en algo estratégico, ligado al negocio. O, si lo hemos hecho, no hemos sido capaces de comunicarlo a los interesados.

Una situación de recesión, cuando las empresas reducen costes, personal, etc., sitúa a la RSC en una posición delicada, sobre todo cuando la propia crisis remite a la falta de ética y transparencia.

Por eso creo que ahora tenemos LA GRAN OPORTUNIDAD, con mayúsculas. Ni en sus mejores sueños, los impulsores de la RSC soñaron que la crisis levantara una corriente de opinión a favor de un modelo de sociedad capaz de buscar límites a los excesos cometidos. Y es que, si esta crisis se caracteriza por algo, es por los excesos, excesos en todos los sentidos.

Por eso es una buena noticia que el nuevo presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, dedicase su discurso de investidura a ‘La nueva era de la responsabilidad’<sup>3</sup>. Además, no hay más que ver los temas prioritarios de su agenda pública para observar que muchos de ellos son temas que en estos últimos años han constituido la hoja de ruta de la RSC: derechos civiles, ética, discapacidad, pobreza, cambio climático y eficiencia energética, familia, mujer, educación, mayores, sanidad, etc.<sup>4</sup>.

Esta ‘nueva era de la responsabilidad’ la ha resumido Robert Zoellick (2009) en cinco grandes pilares: la globalización responsable, donde la inclusión y la sostenibilidad prevalezcan sobre el enriquecimiento de unos pocos; la gestión

Una situación de recesión, cuando las empresas reducen costes, personal, etc., sitúa a la RSC en una posición delicada

<sup>1</sup> «El que por acción y omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado».

<sup>2</sup> «El que pone cuidado o atención en lo que hace o decide».

<sup>3</sup> Véase

[http://www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/President\\_Barack\\_Obamas\\_Inaugural\\_Address/](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/President_Barack_Obamas_Inaugural_Address/)

<sup>4</sup> Véase <http://www.whitehouse.gov/agenda/>

Se ha planteado que 2010 sea el año de la lucha contra la pobreza

responsable del medio ambiente mundial; la responsabilidad financiera, a nivel tanto personal como sistémico; la era del multilateralismo responsable en que los países e instituciones busquen soluciones prácticas a problemas interdependientes, y, por último, la era de los actores responsables, en la que la participación en la economía internacional conlleve tanto responsabilidades como beneficios.

Es también una buena noticia que la agenda pública europea para el año 2010<sup>5</sup> establezca que la política para salir de la crisis pasa por construir un acuerdo a nivel europeo y global sobre el modelo de crecimiento económico y social basado en temas como el sistema financiero, el comercio, el cambio climático y la energía, el empleo y la cohesión social y, por último, la lucha contra la pobreza.

Tanto es así, que se ha planteado que 2010 sea el año de la lucha contra la pobreza. Y lo es también que, a nivel global, el secretario general de Naciones Unidas, Ban Ki-Moon<sup>6</sup>, invitase a las empresas a poner en práctica políticas de RSC durante su intervención en el Foro Económico Mundial (reunido en la ciudad suiza de Davos).

Sin embargo, conviene no olvidar que ya en 1970 Milton Friedman puso de manifiesto mucho antes de la 'Obamanía', que la RSC no es exclusivamente un tema de las grandes corporaciones sino que también está íntimamente relacionada con el comportamiento de los directivos, los sindicatos y los propios consumidores.

### Retos y oportunidades para la RSC

Por tanto, creo que, como en toda crisis, hay también oportunidades; y la gran oportunidad de la RSC está en impulsar nuevos motores de crecimiento de negocio de la compañía. Más allá de las grandes palabras (valores, ética, integridad...) —que, aunque vitales, no siempre son conceptos universales y unívocos—, creo que ha llegado la hora de cambiar el discurso y ser capaces de establecer una relación

causa-efecto entre la RSC y la cuenta de resultados. Y ésta es la tesis: ¿en qué medida puede la RSC generar más ingresos? ¿y reducir los costes o minimizar riesgos? ¿e impactar en los márgenes y en la satisfacción del cliente? ¿y mejorar el clima laboral?

Si somos capaces de establecer esa relación causa (RSC)-efecto (más ingresos, menos costes, mayor satisfacción del cliente, mejor clima laboral), el debate sobre la RSC estará ganado.

Pero este planteamiento exige dos premisas básicas. En primer lugar, un cambio de lenguaje de los profesionales de la RSC. Para empezar hay que abandonar eso que algunos llaman el 'buenismo' y que se traduce en esa frase de «hay que devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado». Este concepto, basado especialmente en la filantropía, es difícil de mantener en época de crisis; e incluso, si se me permite, parece que la empresa tenga que justificarse por ganar dinero... ¿o es que acaso tiene que pedir perdón por ello?

En segundo lugar, y más allá del concepto, hay que cambiar el marco de gestión de la RSC. La inversión en proyectos sociales debe hacerse de la misma manera en que se invierte en I+D; es decir, se investigan nuevas aplicaciones para abrir nuevos nichos de negocio que en el medio plazo deberían convertirse en nuevos motores de crecimiento para las empresas.

Y además, el gran reto de hoy es hacer este proceso de forma dialogada, es decir, junto con otros (empresas, sociedad civil, Administraciones Públicas,...). No nos engañemos: allí donde hay demandas, hay servicios; allí donde hay clientes (cualquiera que sea su tipología), hay empresas; allí donde hay empresas, hay tejido social productivo, y allí donde hay tejido social productivo, hay riqueza.

A este nuevo foco, algunos lo estamos denominando ya como la RSC 2.0. En este artículo, mi objetivo es explicar en qué consiste este nuevo marco de actuación. Para ello, intentaré primero entender la RSC: su alcance, su origen. Posteriormente, intentaré describir la etapa inicial

<sup>5</sup> Draft Spanish contribution to the programme of the three presidencies (Spain, Belgium and Hungary). (2008, noviembre). Versión 21.

<sup>6</sup> Véase <http://www.un.org/sg>

<sup>7</sup> Tomaré como referencia la definición adoptada por el Foro de Expertos creado por el Gobierno español en

julio de 2005: «La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a

los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones» (Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas, 2005).

de la RSC, que podemos llamar 1.0. Después, me centraré en la RSC.2.0 en sentido estricto. Y terminaré con algunas conclusiones.

### Entendamos la RSC

No seré yo quien se ponga a reinventar una definición de RSC<sup>7</sup>; muchos autores lo han intentado y no sé si se han puesto de acuerdo alguna vez. En su defecto, para entender la RSC me gustaría poner un ejemplo, el de un hipotético fabricante de ordenadores, usando como metáfora la imagen de un iceberg.

Imaginemos que esa empresa de ordenadores tiene un compromiso global con la RSC. La parte visible de un hipotético iceberg sería un proyecto social para donar ordenadores, por ejemplo, a un colectivo que no puede pagarlos y que se encuentra en riesgo de exclusión (niños, jóvenes, mujeres maltratadas, emigrantes, ancianos...). Pero debajo del agua podríamos ver algo más: podríamos ver que esa empresa tiene implantados diversos procesos internos de gestión que garantizan, por ejemplo, que durante la fabricación se han respetado los derechos laborales y los impactos medioambientales. Y además, que esos procesos se han extendido no sólo a los centros de producción propios, sino también a otras compañías que actúan de maquileros o suministradores en lugares remotos del mundo. Y lo han hecho así de forma voluntaria, porque, con independencia de cuál sea la ley de tal o cual país de fabricación, lo cierto es que, al final, el ordenador lleva el logotipo de la empresa. Lo hacen así por convicción, no por mandato de nadie, porque son conscientes de que, para bien o para mal, los éxitos o los fracasos de ese ordenador que usted se lleva a casa repercuten en la reputación de su empresa y en su valor de mercado.

He querido poner este ejemplo para intentar comprender la RSC. ¿No es cierto que muchas empresas han pagado cara la ausencia de procesos y controles internos? ¿No es cierto que los excesos del sistema han llevado a muchas compañías incluso a su desaparición? Desde este punto de vista, la RSC

tiene mucho que ver con hacer bien las cosas, con hacer las cosas poniendo cuidado en lo que se hace y en lo que se decide<sup>8</sup> y con la gestión excelente –más allá algunas veces de lo que nos impone la ley– para minimizar riesgos y para maximizar la relación de confiabilidad con sus clientes.

En consecuencia, el gran debate de la RSC no es si se dona mucho o poco dinero a tal o cual causa; el debate de la RSC tiene que ver, sobre todo, con los procesos internos que garantizan que las cosas se hacen bien.

### El proceso de globalización como causa de la RSC

Para entender el rol de la RSC, por ejemplo en este hipotético ejemplo de la empresa de ordenadores, hay que comprender primero el propio proceso de globalización, que sitúa a las grandes multinacionales en un ‘teatro de operaciones’ global<sup>9</sup> (*The Economist*, 17 de enero de 2008). Este hecho implica que generalmente las multinacionales actúan con reglas de juego distintas: por una parte, mantienen las actividades de valor añadido (I+D, diseño, gestión del talento, etc.) en sus países del entorno occidental (que tienen unos estándares legislativos de alto nivel en materia social, laboral y medioambiental); por otra, deslocalizan en países en vías de desarrollo –con una legislación más laxa en estas materias– actividades de menor valor añadido (ensamblaje, manufactura, etc.). Con ello, las multinacionales actúan con estándares legislativos, culturales, sociales e institucionales diferentes en cada parte del globo. Y creo que es ahí donde surge la RSC, como una llamada a las empresas globales a actuar, de forma voluntaria, con un comportamiento más o menos homogéneo en lo social, lo laboral y lo medioambiental en el ejercicio de sus actividades (Cuesta, 2004).

El proceso de globalización aceleró el despegue definitivo de las ONG<sup>10</sup>, que han hecho del escrutinio de las empresas multinacionales una bandera de trabajo. Hoy esa presión ha dado sus frutos; ya son

La inversión en proyectos sociales debe hacerse de la misma manera en que se invierte en I+D

<sup>7</sup> Ver la definición de responsabilidad contenida en el *Diccionario de la Real Academia Española*.

<sup>9</sup> Véase el artículo, *Getting CSR right* (*The Economist*, 17 de enero de 2008)

<sup>10</sup> Las ONG más activas en este terreno han sido *Intermón Oxfam*, *Amnistía Internacional*, *Greenpeace* y *Cruz Roja*.

muchas las multinacionales que han implantado códigos éticos o principios de actuación en los que, de forma voluntaria, asumen unos compromisos en materia de transparencia, derechos sociales y laborales, impactos medioambientales, etc., más allá de las legislaciones locales. De modo que, en la práctica, cuando leemos que tal o cual compañía ha puesto en marcha un código ético, hablamos de RSC.

Pero el aldabonazo a esta petición de un comportamiento íntegro y uniforme lo dieron las Naciones Unidas con el *Global Compact*<sup>11</sup>. Esta iniciativa, presentada en 1999 por el entonces secretario general de Naciones Unidas, Koffi Annan, perseguía implicar voluntariamente a las empresas en la RSC mediante el cumplimiento de diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. En estos principios se indica lo que ‘deben’ hacer las empresas en estos aspectos con un enfoque global (ver tabla 1).

Una vez puesta en pista de salida la necesidad de un comportamiento íntegro uniforme, el siguiente paso era medirlo. ¿De qué sirve firmar un papel si no se mide su grado de implantación? Para medir las cosas y establecer comparaciones entre empresas, vio la luz el estándar internacional de reporte *Global Reporting Initiative* (GRI)<sup>12</sup>, que incluye los indicadores que las organizaciones deben reportar para informar de su funcionamiento económico, ambiental y social.

### Los índices de inversión socialmente responsables como motores de la RSC

Pero quizá la gran explosión de la RSC entre las grandes multinacionales ha venido de la mano de los índices de inversión socialmente responsables, es decir, aquellos índices formados por un conjunto de empresas cotizadas que, tras pasar un análisis, demuestran que en sus operaciones globales mantienen un comportamiento íntegro en tres aspectos: el social, el económico y el medioambiental.

Tabla 1. Principios que conforman el Pacto Mundial

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

Entre estos índices, el más destacado es el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI)<sup>13</sup>, que se ha convertido, en cierta forma, en una palanca de gestión responsable por cuatro motivos:

- En primer lugar, porque en él se dice expresamente que una compañía será sostenible a futuro si es capaz de compatibilizar la ‘triple cuenta de resultados’: económica, social y medioambiental.
- En segundo lugar, porque se pondera la importancia relativa de cada una de estas ‘cuentas’. Por ejemplo, si analizamos el sector de las telecomunicaciones, vemos que en 2008 los aspectos económicos pesaban un 41,6 por ciento sobre el total; los sociales un 40,6 por ciento y los medioambientales un 17,8 por ciento.
- En tercer lugar, y lo más relevante para mí, es ver qué incluye el DJSI dentro de su capítulo Aspectos sociales. Si se analiza el gráfico 1 en detalle, se verá que ‘lo social’ incluye cosas como prácticas laborales, desarrollo de capital humano, atracción y retención del talento, gestión del conocimiento, aseguramiento en la cadena de proveedores, diálogo con grupos interés, reporte social, impacto social de los productos y servicios e inclusión. Curiosamente, ‘lo social’ también incluye el concepto de filantropía, que en el caso del sector de las Tecnologías de la Información y la

El debate de la RSC tiene que ver, sobre todo, con los procesos internos que garantizan que las cosas se hacen bien

<sup>11</sup> Véase <http://www.unglobalcompact.org>

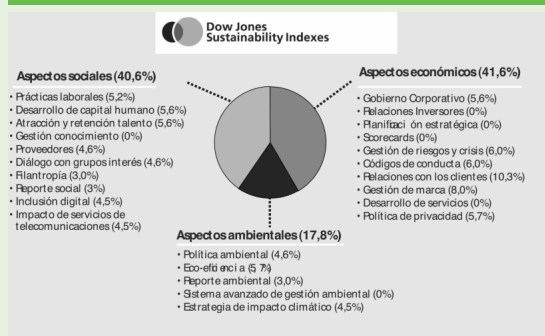
<sup>12</sup> Véase <http://www.globalreporting.org>

<sup>13</sup> Véase <http://www.sustainability-index.com>

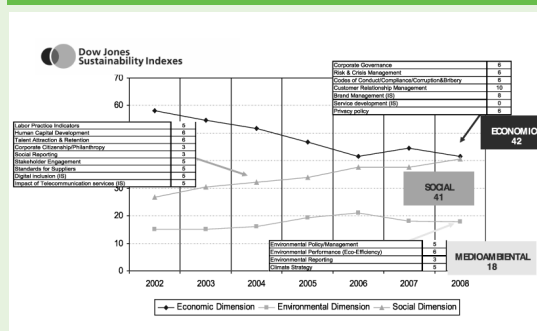
Lanzados en 1999, los *Dow Jones Sustainability Index* fueron los primeros índices globales de seguimiento

de los resultados financieros de las principales empresas basados en la sostenibilidad. Sobre la base de la cooperación del DJSI, STOXX Limited y SAM son puntos de referencia fiables y objetivos para la gestión de carteras de la sostenibilidad.

**Gráfico 1. Índices de sostenibilidad Dow Jones (DJSI)**



**Gráfico 2. Evolución de los pesos de las tres dimensiones del DJSI (Sector de las Telecomunicaciones 2002-2008)**



Comunicación (TIC) pesa... ¡un 3 por ciento sobre el total de un comportamiento responsable! Note el lector que estamos hablando de un 3 por ciento, lo que significa que el 97 por ciento restante del comportamiento responsable de una compañía para el DJSI nada tiene que ver con los proyectos sociales de esos que históricamente se diseñaban para 'devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado' (ver gráficos 1 y 2).

– Por último, porque la importancia de cada 'dimensión' del DJSI se actualiza año a año en función de las prioridades de la agenda pública. Así, vemos cómo en 2002 la dimensión económica pesaba cerca de un 52 por ciento, mientras que en 2008 su importancia se redujo hasta el 41,6 por ciento. Por el contrario, la dimensión social ha pasado del 24 (en 2002) al 40,6 por ciento en 2008. Mi previsión es que esta crisis variará, como no puede ser de otra forma, la importancia relativa de cada peso.

No obstante, aun cuando el DJSI proporciona criterios claros sobre cómo medir un comportamiento responsable, hay autores que no ven utilidad alguna en la idea de la triple cuenta de resultados. En concreto, Wayne Norman y Chris MacDonald (2004), afirman que esta idea no es nueva y que, además, tampoco es buena porque puede utilizarse como una cortina de humo detrás de la cual las empresas pueden enmascarar una presentación eficaz de sus resultados reales.

**RSC 1.0, una respuesta comunicativa**

Ante todo este marasmo, ¿cuál ha sido la respuesta empresarial? En mi opinión, las multinacionales en general y la gran empresa española en particular han hecho razonablemente bien sus deberes. Hoy por hoy, España y sus empresas están al frente de muchas iniciativas mundiales de RSE: encabezamos el *ranking* de países firmantes del Pacto Mundial de Naciones Unidas; contamos con un notable número de empresas en los índices de inversión socialmente responsables más importantes del mundo; contamos con unos informes de RSE de alta calidad según criterios de GRI, etc. Además, España ha sido el primer país de la Unión Europea en crear un Consejo Estatal de RSC.

No es un mal balance para 6 ó 7 años de RSC en España. Sin embargo, ¿por qué todavía seguimos pensando que la RSC es un lujo al alcance de unos pocos en tiempos de bonanza económica? ¿Por qué, pese a todo, seguimos pensando que ahora 'no toca' hablar de esto?

La razón por la que la RSC está sometida hoy a tutela empresarial hay que buscarla en un simple hecho: en que en la mayoría de las empresas del IBEX35 esta función se encuadra organizativamente o bien en las fundaciones empresariales o bien en las direcciones de comunicación, *marketing* o relaciones institucionales. En un caso (fundaciones) y en otro (comunicación), el mensaje tácito que se está pasando es claro: en el mejor de los casos, estamos ante una acción para mejorar la imagen; en el peor, estamos ante un centro de costes –vamos, de los que se gastan

Quizá la gran explosión de la RSC entre las grandes multinacionales ha venido de la mano de los índices de inversión socialmente responsables

Hoy por hoy, España y sus empresas están al frente de muchas iniciativas mundiales de RSE

el dinero sin retorno alguno–, y es ahí donde antes se recorta en los malos tiempos. Como situación intermedia, estamos ante algo que hay que hacer cuando van bien las cosas y que, de no hacerse, debemos aplicar la teoría del mal menor.

Esta situación ha hecho que la RSC se haya gestionado hasta ahora de arriba a abajo (*top down*), poniendo especial énfasis en aspectos muy vinculados a la comunicación, las relaciones institucionales y la imagen. Casi todas las grandes empresas han trabajado en cinco frentes: a) el reporte, a través de informes o memorias de sostenibilidad, siguiendo estándares más o menos aceptados internacionalmente (GRI); b) la presencia internacional en los índices de sostenibilidad más destacados, como Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y FTSE4Good; c) la presencia activa en asociaciones, foros, debates y grupos de trabajo creados para afianzar la RSC; d) la acción social, es decir, la realización de proyectos de patrocinios social y filantropía; e) la elaboración de códigos éticos como fórmula para implantar la cultura de la transparencia y la responsabilidad; y f) los grupos de diálogo *multistakeholders*, con frecuencia centrados en el valor de los citados informes o memorias de sostenibilidad.

Las empresas han ido desarrollando todo esto con mayor o menor grado de éxito, por eso desde hace tiempo y con bastante frecuencia leemos noticias sobre la puesta en marcha de un código de actuación, sobre la publicación de un nuevo informe de RSC o de un estudio en el que se comparan memorias, sobre la inversión destinada tal o cual iniciativa benéfica, etc.

Sin embargo, este modelo –al que podríamos llamar la RSC 1.0– no va a permitir, en mi opinión, dar un salto cualitativo. Y no lo va a permitir porque todavía permanece en una capa superficial de la cultura organizativa, vinculado más a acciones de *marketing* y de imagen.

El reto, en consecuencia, está en pasar de la comunicación de la RSC a la gestión de la RSC. Es

decir, empaquetar todo lo que la empresa hace –y contarle– es bueno; realizar proyectos de tipo social es bueno; y producir códigos éticos para incorporarlos al ‘derecho normativo’ de la empresa es bueno. El problema es que, aun siendo bueno, no es suficiente. Y no lo es porque muchas veces todas estas cosas sólo se quedan en la capa más visible (o cosmética) de las organizaciones y difícilmente trascienden a los procedimientos internos de las compañías, tal y como afirmaba Frank Dixon (2007).

No dar este paso puede significar que la RSC no se incorpore en la agenda de la cuenta de resultados de las empresas (maximizar ingresos, reducir costes e incrementar la satisfacción de los clientes). No dar ese paso significa, sencillamente, que la RSC es vista como un coste y, por ello, es susceptible de ser abatida en tiempos de crisis.

#### La RSC 2.0 como nuevo motor de crecimiento

La RSC 1.0 ha permitido avances notables, pero me temo que la batalla todavía no se ha ganado... aún. De haberse ganado, no tendríamos opiniones como las que narra al inicio de este artículo.

El reto, como ya he dicho, es pasar de comunicar a gestionar. Gestionar significa responder a estas preguntas: ¿en qué medida puede la RSC generar más ingresos? ¿y reducir los costes o minimizar riesgos? ¿e impactar en los márgenes y en la satisfacción del cliente? ¿y mejorar el clima laboral? A este cambio de ritmo algunos lo hemos comenzado a llamar RSC 2.0.

Por ejemplo, la consultora Salterbaxter<sup>14</sup> entiende que la RSC 2.0 permite a los negocios ir más allá del cuidado de ‘la casa’ (*housekeeping*) y abordar cuestiones complejas vinculadas al *core business*. En su última investigación, la consultora planteó a las 50 compañías más importantes de Europa las siguientes cuestiones: ¿Muestra la empresa signos de integrar en su estrategia la RSC donde añada valor al negocio? ¿Dialoga con sus grupos de interés? ¿Trabaja en un proceso de materialidad para definir

<sup>14</sup> Salterbaxter.com Directions The Full Report 2008. Trends in Corporate Responsibility 2007/08



los temas relevantes para la sociedad y para el negocio? ¿Qué asuntos está considerando? ¿Cree que está evolucionando desde la RSC 1.0 a la RSC 2.0? Para esta firma, empresas como Basf, Nestlé, Royal Dutch Shell, Telefónica, Vodafone o Volkswagen, entre otras, ya han dado este paso.

Otro ejemplo relevante son las declaraciones del secretario general de Naciones Unidas, Ban Ki-Moon, quien instó a llevar *Global Compact* hacia una nueva fase. «Podríamos llamarlo *Global Compact 2.0*», dijo durante su intervención en el Foro Económico Mundial, tras hacer balance de los diez años de funcionamiento del Pacto Mundial, que según Naciones Unidas implica ya a 6.000 compañías de más de 130 países.

Más allá de estudios y declaraciones, ¿podemos encontrar algunos ejes de trabajo que ayuden a entender qué hay detrás de la RSC 2.0? Creo que sí hay parámetros, y son éstos:

- Los procesos de verificación y mejora resultantes del informe de Responsabilidad Corporativa. El objetivo es convertir el informe en una herramienta de gestión, no es una simple pieza de comunicación. ¿Cómo? Aprovechando al máximo las recomendaciones de mejora ofrecidas por los verificadores y, sobre todo, haciendo de ese informe un verdadero cuadro de mando o *scorecard* sobre la evolución del comportamiento económico, social y medioambiental.
- La creación de redes con instituciones nacionales y multinacionales cofinanciadoras de proyectos que impulsan la inclusión y la cohesión social. Muchos de estos proyectos no son rentables en sí mismos en las etapas iniciales; sin embargo, trabajar conjuntamente con fondos de instituciones multilaterales ayuda a las unidades de negocio a poner en marcha proyectos que, de otro modo, nunca saldrían adelante y que pueden ser fuente de nuevos ingresos.
- Una nueva cultura interna basada en la maximización de los códigos éticos o de los principios de actuación. Esto supone, en la práctica, desarrollar normativas internas que hagan vivir los principios del código ético. Por ejemplo, si se hace una declaración genérica sobre la igualdad, será conveniente desarrollar políticas internas que definan qué se entiende por igualdad, en qué

ámbito, qué planes de acción se llevan a cabo con empleados, clientes y proveedores, cuáles son los indicadores de medida y, por último, cuál es el instrumento que se utiliza para verificar su cumplimiento y establecer planes de mejora.

- Una nueva fórmula de gestionar el diálogo con grupos de interés, basada no tanto en dar y recibir información o sugerencias, como en buscar fórmulas de cocreación para lanzar negocios conjuntos. A modo de ejemplo, se trataría de estudiar el lanzamiento de productos y servicios para colectivos de personas en riesgo de exclusión (mayores, personas con discapacidad, inmigrantes) y hacerlo junto con las asociaciones que representan legítimamente a estos colectivos. Trabajar de esta manera implica establecer ‘partenariados’ que beneficien económicamente a todas las partes.
- Y, sobre todo, la RSC 2.0 exige identificar nuevas fuentes de ingresos con impacto positivo en el desarrollo social, nuevas vías de reducción de costes y comprender cómo impacta un comportamiento responsable en el margen y en la satisfacción del cliente.

Como este último aspecto es quizá el más relevante de todos los que componen la RSC 2.0, voy a intentar identificar dónde están las nuevas fuentes de ingresos, los potenciales ahorros de costes o de gestión de riesgos y los posibles impactos en el margen y en la satisfacción de clientes.

### **Nuevas fuentes de ingresos con impacto positivo en la sociedad**

Aun cuando cada sector de actividad tendrá que hacer su propio inventario, en Telefónica (y para el sector de las Telecomunicaciones), hemos pensado que puede haber nuevos motores de crecimiento con impacto positivo en la sociedad en estos ámbitos:

- La productividad: está demostrado que allí donde hay soluciones y desarrollos de las TIC se incrementa el PIB. Los estudios de Piatkowski (2002) y Pohjola (2001) muestran que en los países de mayor desarrollo TIC (Estados Unidos, Finlandia, Canadá y Reino Unido) el crecimiento del PIB fue mayor del 10 por ciento. Este dato permite pensar que fórmulas de autoempleo basadas en TIC pueden ser un impulso a la productividad.

**El reto, en consecuencia, está en pasar de la comunicación de la RSC a su gestión**



¿Podemos encontrar algunos ejes de trabajo que ayuden a entender qué hay detrás de la RSC 2.0?

- La salud: el mercado global de *e-health* se estima que tenga un valor potencial de 60.000 millones de euros, de los cuales un tercio correspondería a Europa. Con estas cifras, el *e-health* puede ser considerado como la tercera industria de medicina más grande de Europa, después de las farmacéuticas (205.000 millones de euros) y los equipos médicos (64.000 millones de euros). El potencial de negocio con impacto social es enorme (Reding, 2008).
- La eficiencia energética y el cambio climático. La utilización intensiva de soluciones TIC en prácticas como la videoconferencia o el teletrabajo proveerán en 2020 ahorros de energía equivalentes al 0,8 por ciento de los consumos eléctricos de la Unión Europea, lo que equivale a un 0,6 por ciento de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> para el mismo año (Comisión Europea, 2008a). El sector TIC tiene el potencial de reducir en un 15 por ciento las emisiones de CO<sub>2</sub> mundiales esperadas para el año 2020. Esta eficiencia energética se transformaría en ahorros económicos que podrían alcanzar los 600.000 millones de euros<sup>15</sup>.
- Los mayores: para el año 2050 se espera que en el mundo haya 2.000 millones de personas mayores de 60 años, siendo el crecimiento mayor en países desarrollados (Telefónica, 2005). En Europa, en 2008 más del 16 por ciento de la población europea era ya mayor de 65 años y más del 59 por ciento de estas personas presentaba algún tipo de dependencia (Aguareles, 2008). Para 2020 se estima que ese porcentaje ascienda el 25 por ciento de la población de la UE y que el mercado para proveer servicios a este grupo de la población puede llegar a ascender a los 3.000 millardos de euros (Unión Europea, junio 2008).
- La educación: las posibilidades de desarrollar modelos de negocio para la educación y, en consecuencia, el impacto social que esto conlleva, es clara. Basta con tener presentes cuatro datos: **La penetración de la Banda Ancha.** En los países

nórdicos, el 90 por ciento de los centros educativos tiene una conexión de Banda Ancha a Internet. Por el contrario, Grecia, Polonia, Chipre y Lituania tienen la incursión más baja de la UE25 (menos de la mitad del 70 por ciento de la media de la UE25) (Busca Martín-Sanz, 2008).

**Número de ordenadores por cada 100 estudiantes.**

La media de la UE es de 1 ordenador por cada 9 alumnos. Mientras que en países a la cabeza como Dinamarca, Holanda, Reino Unido y Luxemburgo, sólo comparten un ordenador por 4 ó 5 alumnos, la disponibilidad de ordenadores se reduce a la mitad de la media de la UE en países como Letonia, Lituania, Polonia, Portugal y Grecia, donde un ordenador es compartido por 17 alumnos (Martín-Sanz, 2008).

**Uso de las TIC en el aula por parte del profesorado en los últimos 12 meses.**

El 74 por ciento de los 4.475.000 profesores europeos informa que ha usado las TIC en el aula en el último año. Existen, sin embargo, enormes variaciones entre países: Letonia y Grecia rondan el 35 por ciento del profesorado, mientras que Reino Unido presenta un uso del 96 por ciento y Dinamarca del 95 por ciento. El 24 por ciento del profesorado afirma que su asignatura no es apta para el uso de las TIC (Busca Martín-Sanz, 2008).

Entre 2009 y 2010 habrá una inversión de 69.000 millones de euros en bibliotecas digitales en la UE (Unión Europea, noviembre 2008).

- La discapacidad: existen alrededor de 650 millones de personas con algún tipo de discapacidad en el mundo; incluyendo a sus familias, cerca de 2.000 millones de personas –casi un tercio de la población mundial– tienen alguna relación con la discapacidad (UNESCO, mayo 2008). Sólo en España, cerca de 3,8 millones de personas sufren algún tipo de discapacidad<sup>16</sup>. Pues bien, en Europa, sólo el 3 por ciento de las webs del sector público cumple con los estándares de accesibilidad (Comisión Europea, 2008b). Este dato nos abre las vías a un nuevo nicho de mercado no explotado hasta hoy.

<sup>15</sup> The Climate Group, *SMART 2020 Report*.

<sup>16</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2008)

## Posible impacto en costes o en minimización de riesgos

Reducir costes y aplicar recetas de RSC pudiera parecer algo opuesto. Sin embargo, no siempre es así. Para empezar, todas las medidas de ahorro de energía y eficiencia energética son, además de económicas, perfectamente alineadas con una política de responsabilidad. Entre otras, se pueden incluir las siguientes medidas: adquisición de equipos eficientes, uso eficiente de equipos (encendido y apagado, racionalización del *stand by*), apagado de edificios a una determinada hora, temperatura y climatización adecuadas en despachos y salas, impresión reducida y a dos caras, no uso del color, sustitución de la correspondencia en papel por el correo electrónico, uso racional del agua, etc. Aunque estas medidas parecen pequeñas, lo cierto es que pueden ayudar a aminorar los gastos hasta en un 10 por ciento.

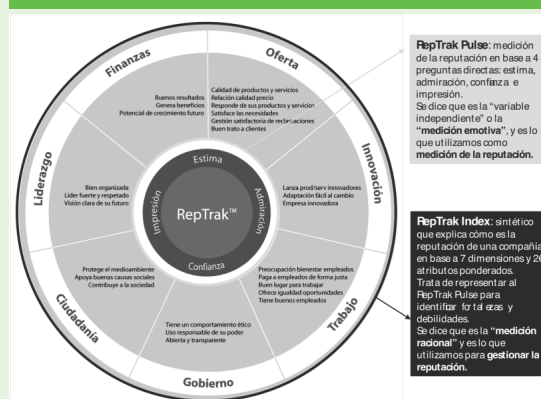
Otro capítulo destacado es el de la gestión de los riesgos. En este sentido, no es infrecuente que las empresas cuenten con un mapa de riesgos definido, en el que se incluyen, por lo general, riesgos de negocio (entorno, mercados, regulatorios, competencia...), financieros (tipo de cambio, tipo de interés, liquidez...), de crédito (morosidad...), riesgos operacionales (con clientes, con proveedores, con sistemas, con aseguramiento de ingresos, con recursos humanos, fraude...), etc. Lo que sí es novedoso es incorporar en el mapa de riesgos de la compañía un capítulo de riesgos globales que incluya los riesgos de reputación y RSC, junto a temas tan exigentes como los riesgos de imagen o de solidez en la información financiera.

En el sector de las telecomunicaciones, por ejemplo, Telefónica ha identificado los siguientes proyectos para gestionar riesgos globales: protección de los menores y uso responsable de las TIC, política de privacidad de datos, sistema de gestión medioambiental, cambio climático y eficiencia energética, inclusión digital de colectivos desfavorecidos, diversidad, responsabilidad en la cadena de suministro, derechos humanos, diálogo con grupos de interés y diálogo social internacional, reporte social y medioambiental.

## Posible impacto en la satisfacción de los clientes

De entrada haré esta afirmación: la satisfacción de un cliente se ve afectada no sólo por la calidad de la

Gráfico 3. Modelo Rep Track



oferta del producto y servicio (en esta variable incluyo elementos como la relación calidad-precio, el servicio posventa o la gestión de quejas y reclamaciones), sino también por otra serie de variables que algunas veces están más allá de la simple relación comercial.

¿Cuáles son esas otras variables? La respuesta quiero que sea contundente. Aquí no hay ninguna caja negra ni ninguna pócima mágica. Lo que hay es que entender y gestionar, además de la oferta de producto-servicio, otras 6 grandes variables que tienen que ver con eso que se llama la reputación corporativa. El modelo que las mide se llama *Rep Track* y contempla 7 dimensiones y 26 atributos (ver gráfico 3).

Aunque suene tajante, este modelo no es opinático. Después de casi 2 millones de entrevistas con ciudadanos de España, Argentina, Chile, Perú, México, Brasil, Alemania, Inglaterra, Noruega, Finlandia, Suecia, Estados Unidos y Sudáfrica, se puede afirmar que el modelo es científico. Hoy podemos decir que las piezas que conforman la reputación de una empresa en el imaginario de un consumidor son el acumulado de las percepciones sobre estas 7 variables: su oferta de productos y servicios, ser un buen lugar para trabajar, su integridad, su capacidad innovadora, su compromiso social, sus resultados financieros y la visión de su equipo directivo. Después de ese número de entrevistas, podemos afirmar algunas cosas más: – Que la dimensión oferta-productos condiciona más de un tercio de la reputación de una empresa en el

Entre 2009 y 2010 habrá una inversión de 69.000 millones de euros en bibliotecas digitales en la UE

imaginario de los consumidores y que ese tercio se convierte en lo que los anglosajones llaman un *must have*, es decir, en una condición necesaria para tener buena reputación.

- Que la oferta de productos, aun siendo necesaria como constructora de reputación, no es condición suficiente: en torno al 65-70 por ciento de la reputación de la empresa, según países, deriva de las otras 6 dimensiones identificadas por el *Rep Track*. Y esas otras 6 dimensiones son muy concretas, poco especulativas y se pueden y deben gestionar en detalle.
- Que la reputación (en la que se incluye un comportamiento responsable) también tiene un impacto directo en algunas de las métricas financieras comúnmente aceptadas. Por ejemplo, Telefónica en 2008 realizó un estudio interno para establecer la correlación entre las métricas de percepción de cliente (satisfacción del cliente, lealtad del cliente, salud de la marca y reputación de la empresa) y cinco indicadores financieros de primera magnitud: ARPU (ingresos medios por cliente), Churn (tasa de bajas), Margen (beneficio por cliente), Ganancia Neta (altas de líneas) y SAC (coste de adquisición de cliente). En este estudio se pudo comprobar que, a nivel de grupo, durante 2006 y 2007 el comportamiento de estas métricas financieras se explica en un 11 por ciento por las variaciones producidas en la reputación; es decir, las variaciones que se producen en la reputación percibida por los clientes impactan en los resultados financieros de Telefónica. Más en concreto, la reputación de Telefónica influye en las métricas financieras en un 7 por ciento de forma positiva (aumentando la percepción de reputación de nuestros clientes mejoramos nuestros indicadores financieros). Por el contrario, la mejor reputación de los competidores impacta negativamente en nuestros indicadores un 4 por ciento (si mejora la percepción de reputación de los competidores en nuestros clientes, empeoran nuestros indicadores financieros). Además, se comprobó que en América Latina el impacto de la

reputación y la RSC es, de media, cinco veces superior al impacto en España, lo cual se corresponde con el hecho de ser una compañía multinacional.

Encontrar una relación causa efecto responsabilidad y cuenta de resultados es algo así como buscar el Santo Grial. Para Sandra Waddock y Samuel Graves<sup>17</sup>, en un estudio temporal en torno a diez años entre compañías financieras con buenos resultados y, además, presentes en índices de inversión socialmente responsable, llegó a probar que, a más responsabilidad, más beneficios. Michael Porter y Mark R. Kramer (2006) han ido incluso más lejos, haciendo un mapeo de los impactos sociales en la cadena de valor de la empresa.

### Algunas conclusiones

Los tiempos que nos vienen no son fáciles. Por eso creo que es necesario vincular, más que nunca, la RSC a la cuenta de resultados. Las preguntas son claras: ¿en qué medida puede la RSC generar más ingresos? ¿y reducir los costes o minimizar riesgos? ¿e impactar en los márgenes y en la satisfacción del cliente? ¿y mejorar el clima laboral? Sin embargo, las respuestas no son siempre evidentes.

Para abordar este nuevo tiempo, al que hemos llamado RSC 2.0, tenemos que hacer esfuerzos. Para empezar, hay que cambiar el lenguaje, abandonar el ‘buenismo’, y olvidarse de eso de ‘devolver a la sociedad lo que la sociedad nos ha dado’. Para continuar, hay que invertir en proyectos sociales de la misma forma en que se invierte en I+D, buscando nuevos motores de crecimiento económico.

Entendida así, la RSC 2.0 tiene dos características claras. En primer lugar, contempla todos los elementos de la RSC 1.0. No significa abandonar lo que se ha hecho (informes, índices de inversión socialmente responsables, códigos éticos, presencia en instituciones multilaterales...), sino que: a) sobre la base de aquéllo, y b) asegurando que la portería está a cero, porque los riesgos están bien gestionados,

Lo novedoso es incorporar en el mapa de riesgos de la compañía un capítulo de riesgos globales que incluya los de reputación y RSC

<sup>17</sup> Los autores están ampliando su base muestral para un próximo artículo.

pueden conseguirse verdaderos motores de crecimiento económico basados en los grandes temas de la agenda pública.

De esta manera, y si se me permite el ejemplo futbolístico, creo que el nuevo mapa de actuación de las grandes compañías globales puede tener dos velocidades:

- A nivel global, es clave que las multinacionales sean firmes en su estrategia de defensa. El objetivo de esta estrategia es asegurar que su portería quede a cero, asegurando que se cumplen unos comportamientos íntegros en todo el teatro de operaciones. En última instancia, esta estrategia de defensa está orientada a la reducción de costes, tanto por conseguir economías de escala en proyectos globales como por minimizar impactos negativos de la cadena de valor (riesgos).
- La RSC 2.0, o estrategia de ataque, parte de una premisa: sobre las economías de escala de proyectos de crecimiento, cada país, nicho a nicho, sector a sector, identifica nuevas oportunidades de negocio basadas en los nuevos temas de la agenda pública. Por ejemplo, en el sector de las telecomunicaciones, hemos identificado como claves la productividad, la educación, la eficiencia energética, las soluciones para la salud y productos dirigidos a mayores y a personas con discapacidad.

En realidad, es difícil establecer dónde empieza la RSC 2.0 y dónde termina la RSC 1.0. Lo que sí se puede decir es que desde ya empieza un nuevo 'momentum' de la RSC. Quien siga pensando como ayer, está ya fuera de mercado.

## Bibliografía

Aguareles, S. (2008, 3 de julio). Las TIC se ponen al servicio de las personas con dependencia [en línea]. *Noticias.com*. Disponible en <http://www.noticias.com/noticia/tic-se-ponen-al-servicio-personas-dependencia-263.html>

Comisión Europea (2008a). *Impacts of Information and Communication Technologies on Energy Efficiency EU* [en línea]. Disponible en: <http://www.theclimategroup.org/assets/resources/publications/Smart2020Report.pdf>

— (2008b). *Towards an accessible information society. Background note* [en línea]. Disponible en [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/einclusion/docs/access/comm\\_2008/background.doc](http://ec.europa.eu/information_society/activities/einclusion/docs/access/comm_2008/background.doc)

Cuesta, M. (2004). El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa. *Boletín Económico de ICE*, No. 281358, 2 de agosto

al 5 de septiembre.

Dixon, F. (2007, marzo). *Sustainable systems implementation: building a sustainable economy and Society* [en línea].

Disponible en <http://www.GlobalSystemChange.com>

The Economist (2008, 17 de enero). Getting CSR right. *The Economist*.

Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.

Martín-Sanz, C. (2008). Impacto de las TIC en la educación [en línea]. *N-Economía*. Disponible en [http://www.n-economia.com/notas\\_alerta/pdf/ALERTA\\_NE\\_02-2008.PDF](http://www.n-economia.com/notas_alerta/pdf/ALERTA_NE_02-2008.PDF)

Norman, W. & MacDonald, Ch. (2004, abril). Getting to the Bottom of 'Triple Bottom Line'. *Business Ethics Quarterly*.

Pohjola (2001). *IPTS report* [en línea]. Disponible en <http://ipts.jrc.ec.europa.eu/home/report/spanish/articles/vol77/ICT35776.htm>

Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, diciembre, 78-92.

Reding, V. (2008). World of Health IT: Accelerating the development of the eHealth market [en línea]. *UE. Speech*. Disponible en [http://ec.europa.eu/information\\_society/activities/health/docs/events/whit2008/whit2008-reding-speech.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/activities/health/docs/events/whit2008/whit2008-reding-speech.pdf)

Salterbaxter (2008). *Directions: the full report 2008. Trends in Corporate Responsibility 2007-2008* [en línea]. Disponible en [http://www.salterbaxter.com/pdfDownloads/dir/dir\\_08.pdf](http://www.salterbaxter.com/pdfDownloads/dir/dir_08.pdf)

Telefónica (2005, diciembre). *Telecommunications and sustainable development: Information Technologies and old age* [en línea]. Disponible en: [http://www.etno.be/Portals/34/ETNO%20Documents/sustainability/Telefonica\\_ageing.pdf](http://www.etno.be/Portals/34/ETNO%20Documents/sustainability/Telefonica_ageing.pdf)

UNESCO (2008, 14 de mayo). *UN Secretary-General calls for research to develop universally accessible technology* [en línea]. Unesco. Disponible en [http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL\\_ID=26751&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=26751&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Unión Europea (2008, junio). «Envejecer bien»: la Comisión Europea destina 600 millones de euros a la creación de nuevas soluciones digitales para las personas mayores de Europa [en línea]. Disponible en <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/994&format=HTML&aged=0&language=EN>

— (2008, noviembre). *Ahora en línea: «Europeana», la biblioteca digital en Europa* [en línea]. Disponible en <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1747&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>

VV.AA. (2008). *Responsabilidad Social de las Empresas*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Centro de Publicaciones.

Waddock, S. & Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

Zoellick, R. (2009, 8 de febrero). La era de la responsabilidad. *El País*.