Invitación para unirse a los fundadores de
www.globallyresponsibleleaders.net

El Liderazgo Globalmente Responsable: Una Llamada al Compromiso

Resumen: El Liderazgo Globalmente Responsable: Una Llamada al Compromiso

Los negocios y la educación de ejecutivos a favor de un mundo mejor

Los desafíos a los cuales se enfrenta la humanidad son grandes, innegables y mundiales. Desigualdades económicas, sociales y medioambientales abundan y siguen aumentando. Entre las instituciones con más influencia en el mundo están las empresas. Ellas disponen de la tremenda oportunidad de formar un mundo mejor para las generaciones actuales y futuras. Junto a las empresas, las escuelas de negocios y los centros de formación de líderes pueden desempeñar un papel esencial, formando los líderes actuales y futuros, indispensables para asegurar que los negocios sean una fuerza para el bien.

La Iniciativa del Liderazgo Globalmente Responsable

Unidos por el compromiso compartido a favor del desarrollo de líderes globalmente responsables, expertos de 21 empresas, escuelas de negocios y centros de formación de líderes crearon en el año 2004 una excepcional alianza activa, la "Iniciativa del Liderazgo Globalmente Responsable" (*Globally Responsible Leadership Initiative*). El presente documento describe las principales recomendaciones que han surgido de este diálogo.

Los desafíos del liderazgo
Los líderes globalmente responsables en todos los niveles de la organización se enfrentan a cuatro desafíos clave. Primero, deben pensar y actuar en el contexto mundial. Segundo, deben ampliar los objetivos de la empresa para reflejar que rinden cuentas a la sociedad en todo el mundo. Tercero, deben colocar la ética en el centro de sus pensamientos, palabras y acciones. Cuarto, tanto ellos como las escuelas de negocios y los centros de formación de líderes deben transformar la educación de negocios para que la responsabilidad global corporativa obtenga el lugar central que se merece.

En busca de una nueva definición para los negocios
El nuevo contexto mundial de negocios requiere una definición de los negocios que incluya las aspiraciones, las responsabilidades y las actividades de la empresa en términos realistas y contemporáneos, y que se extiende más allá de las explicaciones enfocadas únicamente en las finanzas. *El propósito de la empresa globalmente responsable es crear el progreso económico y social de manera globalmente responsable y durable.*

El liderazgo globalmente responsable
El liderazgo necesario hoy y en el futuro se puede describir como el liderazgo globalmente responsable. Este es *el ejercicio mundial del liderazgo ético y basado en valores, que va en busca del progreso económico y social y del desarrollo sostenible*. Está basado en la comprensión fundamental de la interconexión en el mundo y el reconocimiento de la necesidad del avance económico, social y medioambiental. Exige así mismo la visión y el valor para colocar la toma de decisiones y las prácticas de la gestión dentro del contexto mundial.

Principios éticos
Las decisiones tomadas por líderes globalmente responsables dependen tanto de su conciencia de principios y regulaciones como del desarrollo de su dimensión interior y de su conciencia personal. Estas características pueden ser formadas y desarrolladas a través del diálogo y el debate. Los principios que representan un punto de partida para el liderazgo globalmente responsable incluyen: *justicia; libertad; honradez; humanidad; tolerancia; transparencia; responsabilidad y solidaridad; y durabilidad*. Estos no son puntos fijos éticos sino que es preciso refinarlos y desarrollos continuamente.

Transformar la empresa
Estas son las principales áreas donde se puede cultivar y desarrollar la responsabilidad global de la empresa:
- sintonizar con el contexto social y medioambiental
- vencer las principales barreras organizacionales, sociales y reguladoras que impiden el cambio;
- desarrollar las habilidades para comprometerse con los grupos de interés, como por ejemplo saber escuchar atentamente y ser capaz de entablar diálogos;
- transformar la cultura de la empresa cambiando actitudes y comportamientos;
- comprender el propósito del cambio;
- diseñar procesos de gestión de cambios en la dirección de empresas; y
- recompensar el comportamiento globalmente responsable a través de medidas y sistemas de desempeño mejorados.

Transformar la educación de negocios
Todas las entidades de enseñanza deben tratar la responsabilidad global de la empresa como su propia responsabilidad. Se puede impulsar el cambio inspirando, involucrando, influenciando y conectando con grupos de interés internos y externos. Es preciso interiorizar el comportamiento globalmente responsable en la conducta y las actividades de la organización. La educación de negocios también debe ser ampliada para que refleje tanto el entorno globalmente responsable como el conocimiento, las habilidades y los atributos inherentes a un dirigente de negocios globalmente responsable. Asuntos relacionados con la responsabilidad global de la empresa deben ser integrados en el programa de estudios completo, y no únicamente en un manojo de asignaturas aisladas. Es necesario enriquecer los programas, tanto los de graduado como de la formación de ejecutivos, con tópicos tales como:
- analizar tendencias políticas, sociales, intelectuales, tecnológicas y medioambientales;
- analizar códigos de ética existentes y estudiar la implementación exitosa de códigos y principios éticos organizacionales;
- desarrollar los atributos y comportamientos vinculados con el líder globalmente responsable (como la integridad, la empatía, la compasión, el diálogo, y la autoconciencia);
- comprender la interculturalidad y conocer idiomas;
- utilizar prácticas de negocios durables.

Por último e igualmente importante, se deben probar y utilizar varias maneras innovadoras relacionadas a la pedagogía y el aprendizaje enfocando la persona al completo en la experiencia del aprendizaje.

Llamada al compromiso
Nuestra visión del futuro es un mundo donde los líderes *contribuyen a la creación del progreso económico y social de manera globalmente responsable y durable*. Nuestra meta es de *desarrollar la futura generación de líderes globalmente responsables a través de una red mundial de empresas y entidades de enseñanza*. Coordinado por EFMD y apoyado por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Iniciativa del Liderazgo Globalmente Responsable alcanzará su meta a través de acciones en todo el mundo relacionadas con nuevas prácticas en las empresas y nuevos métodos de aprendizaje, promoción y desarrollo del concepto. Formar parte de la Iniciativa quiere decir aprovechar la oportunidad de participar en la creación de una nueva generación de líderes de empresas globalmente responsables, y ser un catalizador para el cambio de valores y prácticas en relación a la responsabilidad corporativa global.

www.globallyresponsibleleaders.net
Ya somos testigos del surgimiento de un grupo de personas con la conciencia y la actitud inherentes a la responsabilidad global de la empresa. Esto es el presagio de un punto crucial, el desarrollo de una masa crítica con una verdadera visión global y las habilidades y la voluntad para cambiar la situación al por mejor. Colabore con nosotros para asegurar que esto se convertirá en realidad. Juntase a la Iniciativa del Liderazgo Globalmente Responsable. Comprométase.

Historial

En 2002, EFMD organizó su reunión anual. El tema esta vez era “Responsabilidad Global” y hubo un consenso, especialmente en la época justo después del 11 de septiembre, que EFMD podría y debería encargarse de este tema tan vital. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas se unió a la iniciativa y envió una invitación a algunos de sus miembros. EFMD hizo lo mismo.

El resultado era que en el año 2004, representantes de alto nivel de 21 empresas, escuelas de negocios y centros de formación de líderes de todo el mundo crearon un grupo de trabajo único (véase abajo y el anexo E) para convertirse, al cabo de un año, en los fundadores de la "Iniciativa del Liderazgo Globalmente Responsable" (*Globally Responsible Leadership Initiative*). El objetivo del grupo es promover la comprensión del liderazgo globalmente responsable y de desarrollar su práctica. EFMD y el Pacto Mundial apoyan la Iniciativa. También estudiantes de escuelas de negocios miembros se comprometieron, participando y comentando sobre discusiones y resultados.

Liderazgo Globalmente Responsable: Una Llamada al Compromiso es el primer resultado de esta entidad mundial. Es la plataforma de lanzamiento para un proceso colectivo e interactivo. Es una invitación para sumarse al debate sobre las mejores maneras para crear y cultivar los líderes del futuro, líderes que deberán integrar una perspectiva mundial con la verdadera comprensión de lo que quiere decir actuar y pensar de manera responsable.

Los lectores se darán cuenta de que en este informe hemos usado el término “Responsabilidad Global de la Empresa” en lugar de “Responsabilidad Social de la Empresa” o “Ciudadanía Corporativa”. Responsabilidad Global de la Empresa es el más amplio de los tres. Se refiere a las obligaciones de las empresas en nuestro mundo globalizado y siempre más interconectado e interdependiente, tanto con respecto a la sociedad como al medio ambiente.

Representantes de las siguientes organizaciones participaron en el trabajo inicial:

Aviva (Reino Unido)
Barloworld Limited (Africa del Sur)
Bordeaux Business School (Francia)
Groupe Caisse d’Epargne (Francia)
China Europe International Business School – CEIBS (China)
ESSEC Business School (Francia)
Fundação Dom Cabral (Brasil)
IBM
IESE Business School (España)
INSEAD (Francia)
Instituto de Empresa (España)
Lafarge Ciments (Francia)
London Business School (Reino Unido)
Pepperdine University Graziadio School of Business and Management (EEUU)
Petróleo Brasileiro SA - PETROBRAS (Brasil)
Queen’s University School of Business (Canadá)
Responsible Business Initiatives (Pakistán)
Telefonica (España)
The Oasis School of Human Relations (Reino Unido)
University of Management and Technology (Pakistán)
University of South Africa, Centre for Corporate Citizenship (África del Sur)

Prefacio:

¿Qué es el Liderazgo Globalmente Responsable y porqué es un imperativo para los negocios? ¿Cómo podemos desarrollar la presente y futura generación de líderes globalmente responsables?

A finales del año 2004 y durante la primera mitad del año 2005, representantes de alto nivel de 21 organizaciones originarias de cuatro continentes buscaron respuestas a estas preguntas sumamente importantes en las primeras décadas del siglo veintiuno.

¿Porqué?
Al comenzar el nuevo milenio la interdependencia entre culturas, continentes, regiones, naciones, gobiernos, empresas y otras organizaciones es cada vez más aparente. El mundo está globalizando. Pero muchos de nosotros – tanto individuales como organizaciones – no estamos bien preparados para dar frente a un entorno de negocios realmente mundial. *En las secciones 1 y 2 de este informe ofrecemos un panorama histórico sobre la realidad mundial emergente y los desafíos de los líderes, y empezamos a responder la pregunta PORQUÉ hay que desarrollar un liderazgo globalmente responsable.*

¿Para quien?
Este informe se dirige particularmente a las empresas (que sean miembros o no del Pacto Mundial de las Naciones Unidas), las escuelas de negocios y los centros de formación de líderes, aunque estemos convencidos de que las implicaciones de nuestra Iniciativa tienen el potencial de dar fruto también en sectores públicos y civiles en todo el mundo. A nivel personal, los líderes en todos los niveles de una organización pueden aplicar el liderazgo globalmente responsable en su trabajo, ahora y en el futuro. A cualquier nivel de una organización, líderes pueden marcar la diferencia.

¿Qué?
Creemos que los dirigentes de empresas deben integrar la responsabilidad global en sus visiones, objetivos y prácticas. “Global” porque esto es lo que está pasando en nuestro mundo y el mundo donde operan las empresas. “Responsable” porque construir un mundo mejor requiere que los dirigentes de empresas se comprometan verdaderamente y asuman las consecuencias de sus acciones, no únicamente económicamente, sino que también con respecto a la sociedad y al medio ambiente. Exige también un profundo compromiso ético y un conjunto de principios para guiar el comportamiento y las acciones de los líderes. *Las secciones 3, 4 y 5 ofrecen más detalles.*

¿Cómo?
La generación emergente necesita ser guiada para poder maximizar su potencial como líderes globalmente responsables. Esto requiere tanto un cambio individual como un cambio dentro de las empresas por todo el mundo, para poder cultivar y recompensar de forma más eficaz el liderazgo globalmente responsable. Para alcanzar esta meta es preciso que las escuelas de negocios y otros centros de formación de líderes adapten radicalmente su forma de pensar para desarrollar agendas, programas de estudio y la pedagogía requerida para crear el liderazgo globalmente responsable. *En las secciones 6 y 7 ofrecemos algunas ideas para lograr tales cambios. En la sección 8 ofrecemos una visión, una estrategia y planes de acción para el futuro de la Iniciativa.*

No tenemos suficientes respuestas a preguntas que surgen de una agenda dinámica con cambios continuos. Lo que queremos lograr es inspirar y capacitar la gente para que tenga el valor de cuestionar y cambiar la manera como se piensa y se actúa en empresas, escuelas de negocios y centros de formación de líderes. Creemos en un enfoque global donde todas las culturas, tanto de países desarrollados como de países en vías de desarrollo sepan aprender mutuamente de los otros. Las esenciales características del liderazgo globalmente responsable son la participación, la interactividad y la inclusividad, con respecto a todos los grupos de interés. Le invitamos a unirse a nosotros.

‘En busca de lo justo’

KOFI ANNAN, SECRETARIO GENERAL, NACIONES UNIDAS

“Todos nosotros – el sector privado, la sociedad civil, los sindicatos de trabajadores, las ONGs, las universidades, las fundaciones y los individuos – debemos unirnos en una alianza a favor del progreso. Juntos podemos y debemos evolucionar de ‘valor’ a ‘valores’, de accionistas a grupos de interés, y de balances a desarrollo equilibrado. Juntos podemos y debemos enfrentarnos a los peligros delante de nosotros y aportar soluciones alcanzables.”

RAY VAN SCHAIK, PRESIDENTE DE EFMD Y EX-PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE HEINEKEN INTERNATIONAL NV

"Estoy convencido de que normas y valores identificados para la vida pública, arraigados en un sistema de control social, es nuestra única esperanza para construir una sociedad responsable con un liderazgo socialmente responsable. Esto no engendrará una sociedad de buenazos o blandengues, sino una sociedad en la cual puede existir una comunidad empresarial más aceptable pero no por ello menos eficaz."

Capítulo 1

LA REALIDAD GLOBAL

Una fuerza por el bien

Empresas se encuentran entre las instituciones con más influencia en el mundo. Sus ingresos y su esfera de influencia son bastante mayores que los de muchos gobiernos nacionales y organizaciones intergubernamentales. Sus líderes disponen de un poder inmenso. Además, el efecto de financiaciones libremente disponibles, el resultado de la desregulación de muchos mercados financieros, y la rapidez y envergadura de la actual tecnología de la información implican que este poder y esta influencia aumentarán aún más.

La capacidad de las empresas para innovar y globalizar ha introducido en el mercado productos que hace cincuenta años nos era imposible imaginar. Su necesidad de empleados hábiles y formados ha empujado la educación a alcanzar nuevas dimensiones. Al crear empleos y avanzar las habilidades han ofrecido riquezas a sus empleados, sus accionistas y sus comunidades. No se pueden negar las influencias positivas de las empresas, pero se desafía cada vez más su papel exclusivo de motor económico.

Creemos que todas las empresas deben reconocer otros objetivos más allá del papel comercial de los negocios. Creemos también que las empresas – de cualquier tamaño y forma – pueden y deben representar una fuerza por el bien en un mundo con mucho potencial tanto como tremendos desafíos.

Los problemas a los que se enfrenta el mundo son inmensos, innegables y globales. Mira a tu alrededor.

El medio ambiente exige nuestra atención de inmediato. Tanto la polución y el cambio climático, el agotamiento de los recursos naturales y la energía no renovable como la producción y el tratamiento de residuos figuran hoy en día entre los problemas más importantes para los gobiernos, las empresas y el público. El informe **WWF Living Planet Report 2004** estima que la humanidad está consumiendo recursos naturales a un ritmo 20% mayor que la capacidad de renovación; en algunos países este ritmo es cinco veces mayor.

Las ya abundantes desigualdades económicas, sociales y humanas continúan aumentando. Las disparidades existentes tanto en ingresos como en la educación y la atención sanitaria causan resentimiento. Cada vez se critican más las preferencias de las empresas percibidas por las ganancias financieras a corto plazo a costa de las preocupaciones humanas y el vocabulario y las herramientas de la globalización ("liberalización" "desregulación" y "privatización"). Las políticas comerciales constituyen otro tema de desacuerdo junto con el proteccionismo, por ejemplo las subvenciones agrícolas en las regiones desarrolladas, cada vez más puestas en tela de juicio.

Desde un punto de vista más amplio se puede decir que en muchas sociedades occidentales, centradas en el comercio, el énfasis en "tener" en lugar de "ser" ha llevado a la dominancia de una visión materialista del mundo que no está equilibrada por un conjunto de valores estructurados como la comunidad, la solidaridad y el deber. Para algunas personas el individualismo, el comportamiento dictado por la regla del "yo primero" y el beneficio inmediato prevalen en la ausencia de una moralidad alternativa.

Para otros resulta insostenible separar su identidad comercial de su identidad como miembro de su comunidad. Recientemente un ejecutivo dijo: *"Mi trabajo es crear la riqueza. Actualmente resulta imposible conectar ambas cosas (el agenda social y los imperativos comerciales). Existe un abismo intelectual y cultural entre lo que debo hacer en el mundo y lo que debo cumplir en la empresa... Quisiera hacer desaparecer este abismo entre lo que deseo como ser humano y lo que hago por el comercio. Quizás sea lo mismo que incitar el pez a caminar en tierra, pero yo quiero mezclar ambos mundos".*

Simultáneamente las voces de contestación contra el poder y la influencia de las empresas se oyen siempre con más fuerza. Hay una creciente preocupación del público por los efectos de la globalización. Paralelamente al Foro Económico Mundial de las influyentes autoridades decisorias en Davos, los "alterglobalistas" han establecido el Foro Social Mundial. Ya no se puede denunciar estas personas como un elemento en la periferia. Son los portavoces alternativos, ya muy aceptados, de millones de personas. Desafían una visión estrecha de las empresas y de los que afirman que ocuparse de problemas sociales, humanos y del medio ambiente más allá de las regulaciones en las naciones dentro de las cuales tienen sus operaciones no forma parte del trabajo de empresas y ejecutivos. Se enfrentan a las empresas y sus accionistas para quienes la prioridad es el éxito financiero. Cuestionan el papel de los mercados financieros y la mirada a corto plazo que creen que engendran.

La realidad es que las prioridades del mundo son siempre más las prioridades de las empresas y que éstas se topan cada vez con más desafíos – o lo son.

Estas percepciones chocan más y más con las empresas. Los dirigentes empresariales se encuentran con ellas a diario, por lo cual muchos de ellos se sienten desafiados. La imagen pública del consejo está mancillada a causa de, por ejemplo, las compensaciones y las gratificaciones de los altos dirigentes de la empresa (en algunas ocasiones aparentemente a pesar de desempeño pésimo e incluso mala conducta); la cultura de evaluación que se basa únicamente en resultados financieros (precio de las acciones y rendimientos financieros a corto plazo) en lugar de basarse también en contribuciones a largo plazo para la sociedad; y actividades poco populares (tales como *outsourcing*, anuncios engañosos y la incitación al consumo contaminante).

LOS DESAFIOS DE LA RESPONSABILIDAD GLOBAL CORPORATIVA		
Rentabilidad y comercio equitativo		Sostenibilidad y administración del medio ambiente
	Desafíos de la empresa	
Bienestar social (salud, educación y en contra de la pobreza)		Colaboración, compromiso con los grupos de interés y la sociedad

Iniciativas globales tal como los Objetivos de Desarrollo del Milenio y los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en las áreas de derechos humanos, normas de trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción (ver anexos A y B) nos apoyan al enfrentarnos a estos desafíos. Las empresas implicadas, las escuelas de negocios y los centros de formación de líderes tienen el potencial de alcanzar importantes papeles en estos retos.

Especialmente las economías en vía de desarrollo son afectadas por la globalización. Casi un millar de personas viven en barrios de chabolas como consecuencia del hecho que el crecimiento de la población urbana es más rápida que las mejoras en alojamiento y la creación de empleos productivos. Las mujeres a menudo reciben salarios menores que los hombres por el mismo trabajo; además son relegadas a trabajos inseguros y mal pagados. En todo el mundo hay gente que muere prematuramente a causa de la polución del aire, vinculada a los automóviles y la actividad industrial. Es absolutamente necesario de acelerar la transferencia de tecnologías y de mejorar las oportunidades de empleo para un número creciente de jóvenes en las regiones en vías de desarrollo.

Sin un profundo compromiso y la honesta voluntad de mejorar el bienestar para todos, las buenas intenciones resultaran en cinismo e incredulidad. A veces las buenas intenciones tienen terribles consecuencias. Si las empresas transnacionales no comprenden las realidades locales en los países subdesarrollados puede que causen más daño que buenos resultados. Por ejemplo, es absolutamente necesario de acelerar la transferencia de tecnologías y de mejorar las oportunidades de empleo para un número creciente de jóvenes en las regiones en vías de desarrollo. Pero si estas actividades no se desarrollan con una buena comprensión de realidades locales básicas, tales como el acceso a electricidad y educación, las buenas intenciones resultarán únicamente en el escepticismo.

Las empresas disponen del poder para contribuir aún más a la construcción de un mundo mejor. Para esto es preciso el pensamiento crítico, mucho valor, auto-reflexión, compasión, principios éticos fuertes y el compromiso visible para llegar a ser una verdadera fuerza por el bien común.

‘AMPLIAR EL PROPOSITO DE LA EMPRESA’

ANTHONY SAMPSON, DIRECTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, AVIVA

“La sociedad se enfrenta a nuevos retos sociales y medioambientales, exigiendo nuevas conductas de todos nosotros. Líderes eficaces en el siglo 21 están obligados a aceptar que las fronteras de la responsabilidad han movido – y continuarán moviéndose – y que la empresa responsable, para desempeñar por completo su obligación y presentar soluciones, tendrá que adaptarse. La educación de negocios juega un papel indispensable preparando los futuros líderes para esta tarea.”

GEORG KELL, DIRECTOR, PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

"Los problemas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) están cambiando nuestras percepciones sobre los impulsos del valor corporativo a largo plazo. A medida que los mercados financieros reconocen cada vez más la importancia de cuestiones ASG, se reconoce también cada vez más los argumentos a favor del liderazgo globalmente responsable y la continua mejora del desempeño organizacional basados en principios universales."

Capítulo 2
LOS DESAFIOS DEL LIDERAZGO

A menudo los dirigentes de empresas en varios niveles de la organización, aunque estén concientes de algunos de los retos, no están bien equipados para enfrentarse a estos problemas mundiales. Algunos los descartan como irrelevantes con sus propias responsabilidades. Otros prefieren evitar de cuestionar los sistemas económicos en los cuales se basa su entorno de trabajo. Estamos convencidos de que por lo menos 4 desafíos urgentes necesitan ser resueltos:

	Pensar y actuar en un contexto global	
Transformar la educación de negocios	LOS DESAFÍOS DEL LIDERAZGO	Ampliar el propósito de la empresa
	Situar la ética en el centro	

1. Pensar y actuar en un contexto mundial

Para muchos dirigentes de empresas ver, comprender y administrar problemas a escala mundial es un fenómeno muy reciente. El entorno de operación de las empresas es mucho más complicado que antes. Incluye fuerzas tecnológicas, políticas, financieras, medioambientales y sociales cuya interacción, a nivel mundial y local, obliga a las empresas a tener en consideración las exigencias de diferentes grupos de interés tanto dentro como fuera de la organización.

Los problemas mundiales que exigen de los líderes que piensen en un contexto mundial son reales. La aparición de empresas realmente globales – fabricando y operando a nivel global y con un enorme poder e influencia – enfatiza lo importante que es comprender la envergadura y la naturaleza de las responsabilidades de una organización y de sus líderes individuales. Al fin y al cabo, de las 100 mayores entidades económicas en el mundo, más de la mitad son empresas y no estados naciones. La pregunta a quién deben rendir cuentas queda así mismo abierta.

Por otro lado, los grandes problemas globales no lo son solamente para las empresas multinacionales. En un mercado mundial, hasta la más pequeña de las empresas puede contribuir o ser un estorbo para el comportamiento globalmente responsable. La responsabilidad global es un tema candente para todos y cada uno de los dirigentes de empresas en todas las organizaciones.

No obstante, nuestra comprensión de liderazgo y de cómo formamos los líderes empresariales sigue enfocada en la época anterior a la globalización, cuando la típica agenda del consejo de administración abarcaba asuntos domésticos y no globales. En nuestro mundo integrado es preciso que todas las empresas – no solamente las grandes multinacionales – reconozcan que nos enfrentamos a problemas mundiales que requieren un comportamiento globalmente responsable para solucionarlos. La tecnología hace que los conocimientos se distribuyen rápidamente, así como las preguntas que engendra.

2. Ampliar el propósito de la empresa

Las organizaciones se basan todavía en términos económicos estrechos. En un comentario famoso, Milton Friedman dijo que "*Pocas tendencias podrían minar tan completamente a los mismos fundamentos de nuestra sociedad libre como la aceptación, por parte de los dirigentes de empresas, de una responsabilidad social que no sea la de maximizar los beneficios para los accionistas*." En consecuencia, las teorías sobre la gestión de empresas están dominadas por la visión que privilegia los fines ante los métodos y por una definición financiera de la actividad y la responsabilidad de la empresa. No obstante, al evolucionar a un sistema económico mundial, estamos viviendo una época de transición. Valores, códigos, normas sociales y la gestión del medio ambiente no son idénticos en todos los países, aunque compitan por el mismo espacio económico: aún no hemos creado las normas para el comportamiento y las estructuras reguladoras para enfrentar este desafío de forma eficaz.

La rentabilidad es una meta necesaria, pero la rentabilidad desprovista de la obligación de rendir cuentas a las necesidades de la sociedad pone en tela de juicio nuestra comprensión del comportamiento y los objetivos de las empresas, y por lo tanto también de como deseamos influenciar a estos últimos. Reducir a términos exclusivamente financieros la actividad empresarial y los elementos fundamentalmente relacionados con ella, como la iniciativa, la innovación y el progreso material, no hace justicia a las amplias responsabilidades y el alcance de la empresa.

Además, el papel de los negocios y la envergadura de sus actividades son cada vez más amplios, y las fronteras entre las empresas públicas y privadas ya no son tan nítidas. Como consecuencia de presiones presupuestarias y las extensas privatizaciones, son cada vez más numerosas las empresas encargadas de asegurar servicios públicos, incluido en áreas como educación, transportación, sanidad, cárceles, electricidad, tratamiento de agua y de residuos.

El resultado es que las empresas tienen un impacto y una influencia sustanciales en los territorios donde operan. Que las reconozcan o no, tienen responsabilidades cívicas. Las empresas son protagonistas en la creación de las sociedades en las cuales vivimos. Para muchos, las empresas son fuertes puntos de referencia para comprender su propia existencia. Muchas personas invierten más tiempo y energías en busca de las metas de la empresa que en cualquier otro aspecto de sus vidas.

La entrega de bienes y servicios a cambio de beneficio continúa siendo la meta fundamental de los negocios, pero no es – y probablemente nuca haya sido – la única. Otras responsabilidades – como el impacto social y medioambiental de los negocios – están más claramente definidas. Algunas empresas las han integrado en las declaraciones de su misión. Las empresas deben ejercer estas responsabilidades mucho más en el contexto de un sistema mundialmente integrado. Los compromisos asumidos por los niveles gubernamentales de la empresa deben ser reflejados a través de una convicción que se traduce a la práctica mundial.

3. Situar la ética en el centro

La ética en los negocios y la responsabilidad global de la empresa aún no han alcanzado la posición central que fundamentalmente exigen. No existe duda alguna que, en un contexto integrado mundialmente, éstas son cuestiones muy complejas y difíciles, pero no por ello pueden ser apartadas y reemplazadas por preocupaciones de corto plazo.

Existen muchos obstáculos que impiden focalizar de una manera más responsable y éticamente aceptable. Mientras que la competición se intensifica y la necesidad de hacer más con menos se impone, en todos los niveles la gente se encuentra cada vez más con restricciones temporales. Las iniciativas de responsabilidad en las empresas son percibidas por algunos como una capa adicional de tareas que consumen tiempo y que apartan al ejecutivo de concentrarse en funciones claves como los son el incremento de las ventas o de la producción. En otras situaciones puede que los ejecutivos crean que el compromiso con la responsabilidad social implica demasiados riesgos o esfuerzos. Las percepciones del riesgo puede que surjan del miedo de que la responsabilidad de la empresa no sea recompensada, que sea menos fácilmente reconocida y valorada que alcanzar las metas financieras, y/o sea más apta al fracaso a causa de la complejidad del problema social a resolver.

También para las empresas que quieren manifestar la responsabilidad global corporativa surgen desafíos. Aunque haya habido progresos, relativamente poco es conocido sobre las mejores prácticas en este campo (por ejemplo en los áreas de la educación, la formación y el desarrollo y como se puede posicionar a la ética en el centro de la acción de gestión). La responsabilidad global de la empresa aún es relativamente reciente y está rezumando gradualmente en la conciencia de la empresa. Este proceso debe ser acelerado tanto a nivel de la empresa como individual.

La responsabilidad global de la empresa debe ser considerada como una inversión, no como un gasto. Sin ese cambio, las empresas continuarán viéndolo como algo “añadido” en lugar de la actividad predominante que debe ser.

4. Transformar la educación de negocios

El desafío final se encuentra en la educación de ejecutivos – tanto como en nuestros sistemas de educación en su totalidad. Las gastos mundiales en la educación son de 2.2 trillones de dólares americanos. Cada año se entregan decenas de miles de diplomas en gestión de negocios. Entre tanto, los escándalos en las empresas han acentuado la insuficiencia de la educación de negocios para desarrollar líderes completos y finalizados con las perspectivas y las habilidades adaptadas a nuestros tiempos. “*Hemos establecido un diseño extraño, hasta inconcebible para la educación [de negocios] que deforma los que están sujetos a ella y los transforma en criaturas con cerebros desequilibrados, corazones de piedra y almas sin vida,*” observa Harold Leavitt, de Stanford.

CLEMENCE BAER, ESTUDIANTE MBA EN PRACTICAS EN EFMD, 2005, ECOLE SUPERIEURE DES SCENCES COMERCIALES D'ANGERS, FRANCIA
"Al finalizar los estudios en las escuelas de negocios, todos tendremos impacto de una u otra manera. Por eso es importante reflexionar sobre la imagen que queremos transmitir. Las escuelas de negocios no pueden enseñar una definición rígida de lo que lo que es correcto, pero lo que sí pueden hacer es suministrarnos herramientas para que podamos llegar a una decisión informada."

CAPÍTULO 3
LIDERAZGO EN EL SIGLO 21

El Liderazgo Globalmente Responsable es el ejercicio global del liderazgo ético y basado en valores, en busca del progreso económico y social y del desarrollo sostenible. Está basada en una comprensión fundamental de la interconexión del mundo.

Veamos de cerca cinco aspectos de esta definición:

"Global"

El nuevo milenio ve un mundo preso de varios tipos de problemas de tal magnitud que nos concierne a todos. Economía, demografía, desarrollo y ecología son todos asuntos vinculados entre sí que impactan todo el planeta. Líderes actuales, en la política como en los negocios, son confrontados con sus consecuencias simultáneas y se enfrentan a desafíos tanto inmediatos como continuos. Lo típico es que se ocupan de algunos e ignoran los demás. Es preciso que adopten una "visión global".

Es casi imposible comprender e interiorizar los requisitos para ejercer el liderazgo ético a nivel mundial si no se parte de una visión global. Por eso, determinar lo que constituye una actitud globalmente responsable no puede ser sujeto a un enfoque basado en el consenso – se estima, por ejemplo, que sustancialmente menos del diez por ciento de la población adulta ha alcanzado un nivel de desarrollo personal con una verdadera visión global.

Para el desarrollo de una visión global, la necesidad de abrazar la diversidad es crítica. Angel Cabrera, Presidente de Thunderbird, The Garvin School of International Management (EEUU), escribió recientemente: "*Hay quien argumentó que la globalización inevitablemente tendrá como consecuencia la disparición de la diversidad. En realidad, lo que ocurre es que las diferencias son más obvias a causa de la misma. Las fuerzas de la globalización nos obligan a ser diferentes y a aprovechar las diferencias para construir una ventaja competitiva. Gestionar la diversidad será uno de los factores clave del éxito de cualquier organización."*

Para que la responsabilidad globalmente responsable se convierta en realidad, es preciso que los dirigentes de las grandes empresas con sede en occidente comprendan que su visión del mundo no es necesariamente compartida universalmente en el resto del mundo. Por ejemplo, en muchos países en vías de desarrollo la absoluta prioridad es la exterminación de la pobreza y la creación de un desarrollo sostenible. Esto significa un desafío para las empresas con operaciones en los países en vías de desarrollo para crear oportunidades de negocios que al mismo tiempo contribuyen a su propio rendimiento financiero, al desarrollo sostenible y la generación de riquezas para los pobres. Algunos buenos ejemplos están relacionados con empresas que introducen productos innovadores y servicios para "la base de la pirámide." En África del Sur existen ciertos ejemplos en el sector bancario con productos innovadores tales como cuentas bancarias para el mercado de ingresos reducidos que han dado buenos resultados en el avance socio-económico.

"Interconexión"

En el corazón de una visión global se encuentra la habilidad de comprender la interconexión entre diferentes asuntos y de verlos en un contexto más amplio que las preocupaciones profesionales. La contextualización es fundamental.

En la educación, la segmentación de disciplinas y la consecuente compartimentalización del conocimiento no alientan la contextualización. En muchas de las escuelas de comercio en el mundo, el paradigma dominante es que "el único negocio de los negocios son los negocios". Esto incita a los estudiantes a limitar el ámbito de sus análisis a consideraciones financieras o económicas que se distancian de su contexto histórico, ecológico, social, político o psicológico. El resultado puede ser que los profesionales formados en negocios no tienen las habilidades para comprender las consecuencias de sus evaluaciones incompletas. Bernard Sionneau, Profesor de Relaciones Internaciones en Bordeaux Business School, dice sobre el tema: "*La educación parcial produce reflexiones parciales y genera una comprensión parcia*l."

Cualquier enfoque en profundidad de los desafíos mundiales que nos enfrentan requiere que los líderes sean capaces de integrar tanto *contexto* como *complejidad* en su razonamiento operacional. En términos de contexto, cada decisión profesional debe ser evaluada dentro de una espacio intelectual especulativo donde no haya peligro de isolarla, sino que la examine en relación con su entorno general (cultural, económico, político, social, físico, tecnológico, espiritual). La complejidad es un importante elemento porque cada decisión profesional se debe considerar como una dimensión de un todo más grande (mercados, territorios, sociedades, el planeta) y debe ser evaluada, no solamente con respecto a las relaciones que tiene con aquella totalidad y sus otras dimensiones en los niveles macro y micro, sino que también teniendo en cuenta los efectos (riesgos/oportunidades, incertidumbre, etc.) que estos fenómenos pueden inducir tanto en las partes y en la totalidad.

"El progreso económico y social y el desarrollo sostenible"

Aunque aún no suficiente, el número de empresas concientes de la necesidad de responsabilidad económica y social y desarrollo sostenible está creciendo. Para muchas de ellas, la importancia de la responsabilidad corporativa y las actividades relacionadas con el desarrollo sostenible va en aumento, en particular como respuesta a la legislación. Actualmente está integrada en las declaraciones de visión corporativa, misiones, estrategias y políticas. Más de 2000 empresas en todo el mundo han adherido a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ver anexo B). Las responsabilidades aceptadas por las empresas alcanzan una envergadura cada vez más amplia y demuestran una naturaleza cada vez más global. Responsabilidades globales son una realidad. Entre tanto, y como ya se ha indicado antes, sigue existiendo la preocupación por el auténtico compromiso que rodea la implementación de estas estrategias y sus consecuencias.

Las organizaciones pueden asumir la responsabilidad de varias maneras y por diferentes razones. Una razón para comprometerse es reconocer el riesgo de no comprometerse. Desde el punto de vista de la empresa, añadir la ciudadanía corporativa o la responsabilidad social a la agenda demuestra una buena gestión de riesgos.

Otra razón es que es bueno para los negocios y una faceta de la sólida gestión estratégica – tanto a medio como largo plazo. Cada vez se reconoce más que es imposible tener un negocio continuamente rentable en una comunidad que se está desmoronando. Una encuesta entre altos ejecutivos en 365 empresas de 30 países, realizada en 2005 por Booz Allen Hamilton y el Aspen Institute, reveló que las empresas más exitosas que sus pares lo eran porque a menudo incluían el comportamiento ético y la integridad en sus declaraciones de valores, y que tenían más éxito integrando esos valores con su método de gestionar sus empresas.

Una tercera razón es tomar la responsabilidad por el desarrollo sólido y sostenible y participar en la creación de sus reglas. Esto es querer ser una fuerza para el bien.

La última razón se basa en la verdadera fe que la responsabilidad global corporativa y el liderazgo globalmente responsable – como individuos y como organizaciones – es absolutamente necesaria. El riesgo es menor porque elimina el riesgo de que se usen nuestras palabras y acciones en contra de nosotros. Esto no es una moda pasajera o una herramienta para hacer negocios. Es una intención real – un sistema de valores básicos tan profundo como nuestra convicción actual que la esclavitud es una práctica inaceptable en los negocios. Implica que las organizaciones y sus líderes toman la delantera para desarrollar una profunda credibilidad. Esto requiere el valor y la osadía de adaptar los estilos de la toma de decisiones y de gestión en el contexto mundial mucho más amplio que proponemos en este informe.

“Liderazgo responsable”

Tanto individuos como sociedades en cualquier cultura y con cualquier nivel de desarrollo en la historia de la humanidad han demostrado una espiral latente de evolución y desarrollo. Es posible que este proceso de concienciación (llamado ‘altos niveles de conciencia’ en alguna arenas) continúe durante toda la vida de un individuo, pero para la mayoría de las personas en una determinada sociedad se detendrá al nivel de consenso sobre el desarrollo que aquella sociedad ha alcanzado.

Por ejemplo, la actual visión política dominante en el mundo de naciones estatales como sistema de gestión adecuado para la humanidad es considerada por muchos como la forma más alta de desarrollo de nuestros sistemas políticos. Pero visto desde una perspectiva más amplia del desarrollo humano se puede decir, en el guión más optimista, que es un peldaño en un camino continuo y que en un momento dado se la puede sustituir. Tales cambios se forman primero en las mentes y los corazones de un grupo relativamente reducido. Gradualmente, los contornos de este sistema se distinguen mejor. A continuación, un número suficiente de personas se une, y así se crea la fuerza de cambio que funciona como impulso al desarrollo.

Con cada generación sucesiva, grupos de individuales cada vez mayores alcanzan niveles de comprensión más altos. Esta es la naturaleza del progreso. Vemos ahora emerger un grupo de personas concientes de la responsabilidad global. Esto es el presagio de un punto crucial, el desarrollo de una masa crítica con una verdadera visión global y con las habilidades y la voluntad para cambiar la situación al por mejor.

“El liderazgo basado en la ética y los valores”

Los líderes globalmente responsables comunican abiertamente los valores relacionados con la responsabilidad global de la empresa y los refuerzan con cada una de sus acciones. Esto requiere introspección, valor, humildad, estar abiertos a aprender, una profunda reflexión y una planificación cuidadosa, así como la convicción para enfrentarse y comprometerse y al mismo tiempo estar dispuestos a reconocer las consecuencias de sus decisiones y acciones, tanto las intencionales como las no intencionales.

Estamos convencidos que los líderes globalmente responsables en el mundo de los negocios comparten varias características y valores:

- respaldan la ética y la visión mundiales –como las reflejadas en los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio;
- valoran el desarrollo humano y los recursos naturales tanto como el capital financiero y estructural;
- confían tanto en personas y procesos como en sistemas y estructuras;
- tienen una consistencia global en sus principios y normas generales, y al mismo tiempo son sensibles y flexibles en relación con cada contexto local;
- aceptan que la políticas internacionales no siguen el ritmo de la globalización y que hay responsabilidades adicionales por encima y detrás de la ley, ya que las exigencias legales muy a menudo siguen en la retaguardia de las innovaciones tecnológicas y el desarrollo global;
- reconocen que los negocios disponen de la creatividad y los recursos necesarios para resolver, y también para contribuir a muchos de los principales problemas sociales y medioambientales;
- reconocen que, más allá de sus responsabilidades para crear valores al nivel de la empresa, también disponen de la responsabilidad para contribuir a un bien común más amplio tanto local como globalmente;
- buscan soluciones para equilibrar las obligaciones de los negocios, la familia y la comunidad;
- equilibran y contextualizan paradojas y gestionan contradicciones;
- procuran tener una comunicación continua con los grupos de interés, no solamente para explicar cómo la empresa demuestra su liderazgo globalmente responsable, sino también para comprender las expectaciones y las preocupaciones, y para identificar oportunidades y soluciones para problemas;
- se comprometen a la educación continua.

Qué debe ocurrir para que emerja un grupo así de líderes globalmente responsables? Sería un error subestimar los cambios necesarios. Deben incluir una nueva definición del propósito de la empresa y una nueva configuración para organizar, gestionar y recompensar empresas. Este cambio profundo en la cultura corporativa debe ser acompañado por la adopción de la ética y de principios rectores para una actitud globalmente responsable. Esto requiere un desarrollo significativo tanto individual como cultural, diálogo y compromiso con los demás y con otras organizaciones – incluyendo organizaciones no gubernamentales (ONGs), gobiernos y escuelas de negocios – para desarrollar los líderes globalmente responsables.

BETH SILLS, MBA 2005, QUEEN’S UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS, CANADÁ; REPRESENTANTE DE LOS ESTUDIANTES MBA, PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS.

“El liderazgo es disponer de la integridad y la visión para reconocer lo correcto y tener el valor para cumplir con él.”

PHILIPPE DE WOOT, PROFESOR EMÉRITO, UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN, BELGIUM
"Los cambios necesarios exigen una reflexión profunda y van más allá que diseñar un nuevo vestido para un sistema viejo. Si el movimiento por la responsabilidad global quiere ser tomado en serio, no es suficiente pegar nuevas etiquetas en viejas usanzas; si se limita a llenar botellas nuevas con vino viejo, el movimiento será reducido a una simple actividad de relaciones públicas. Solamente será creíble si consigue llegar al núcleo del propósito de la empresa, si renueva el concepto mismo de la empresa y somete a una nueva evaluación su propio papel en la construcción de nuestro futuro compartido."

Capítulo 4

En busca de una nueva definición del propósito de la empresa

El propósito de la empresa globalmente responsable es:
"Crear el avance económico y social de manera globalmente responsable y sostenible."

Esta definición – tanto una carta de intención como un mantra incuestionable – quiere ofrecer una alternativa al modelo que se centra exclusivamente en los accionistas.

"Crear…

El núcleo de la actividad corporativa es la creatividad. Observando, a medio o largo plazo, las empresas exitosas, se discierne un elemento en común: conducidas por líderes audaces, muchas se han adaptado, renovado y transformado, lo cual es prueba de sus capacidades de actuar de forma creativa.

La creatividad es una mezcla concreta entre compromisos humanos y realidades cualitativas. Puede incluir una visión claramente formulada y ampliamente aceptada; la predisposición para tomar riesgos y enfrentarse a la inseguridad; escuchar y aprender; establecer sólidas redes de contactos; la construcción paciente de métodos diversos; la gestión productiva de tensiones y esfuerzos; la contratación y formación de equipos y ejecutivos competentes en todos los niveles.

La instrucción y la formación pueden fomentar la creatividad, pero solamente si tienen lugar en un entorno que ofrece un máximo de apoyo y donde se estimulan la iniciativa individual, el proceso de tentativa y fallo, o tomar riesgos y aprender de las experiencias negativas así como de las positivas. Dado que la mayoría de los impulsos creativos surgen del peligro, la ambigüedad y la incertidumbre, no se debe subestimar el desafío de integrar estos umbrales en un entorno de enseñanza y desarrollo.

"El progreso económico y social…

La creación del avance económico es el resultado de la invención, producción y distribución de bienes y servicios con un nivel de beneficios suficiente para premiar a los inversores. Esta función diferencia los negocios de otras organizaciones tales como los gobiernos, organizaciones sindicales, ONGs y universidades.

Para poder ejercer esta función fundamental, las empresas crean el empleo, pagan salarios y contribuyen a la seguridad social y el bienestar. Estas son las consecuencias directas de su papel económico. Las empresas pueden también mejorar las condiciones de trabajo, la formación profesional permanente y la "empleabilidad" y el desarrollo personal a través de la delegación de deberes y la descentralización.

El papel de los negocios no se acaba aquí. Cuando los gobiernos han decidido libremente de confiar al sector privado una parte de sus misiones públicas relacionadas con bienes públicos, el papel específico de las empresas es más amplio, ya que contribuye directamente a la sociedad en áreas como educación, agua, residuos y energía. Éstos están directamente relacionados al desarrollo de la sociedad y reconocen una realidad: la ampliación de la misión de la empresa y su esfera de acción. Al mismo tiempo, la contribución de las empresas al bienestar social obliga a su dirección de reflexionar, y solucionar problemas, del bien común en una amplia gama de sectores incluyendo, entre otros, los derechos humanos, las normas de trabajo, un medio ambiente limpio, el combate a la corrupción y transparencia.

"de manera globalmente responsable y sostenible."

Las leyes mundiales no han seguido el mismo ritmo que la globalización. Aún así, algunas empresas han decidido reconocer que tienen responsabilidades en la formación de sus entornos sociales y físicos. Están preparados a responder de las consecuencias de sus operaciones.

Estas empresas han cruzado un umbral. Han aceptado el hecho que, más allá de los beneficios, sus actividades tienen una dimensión política, social y medioambiental que no pueden ignorar. Ya no cumplen únicamente con lo que exigen las leyes.

‘UN PROYECTO EDUCATIVO DE ALTA TECNOLOGÍA QUE OFRECE NUEVAS PERSPECTIVAS’.

IZEUSSE DIAS BRAGA JR., DIRECTOR DE COMUNICACIONES INTERNACIONALES, PETROLEO BRASILEIRO S.A. - PETROBRAS, BRASIL

“Líderes globalmente responsables no solamente son capaces de conseguir que sus empresas sigan generando ganancias. También son capaces de ayudar a las comunidades donde operan para identificar nuevas oportunidades de negocios, transferir conocimientos y crear ‘tecnologías sociales’, en un esfuerzo para diseminar en el mundo los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.’

‘DIÁLOGO’

MARK DREWELL, EJECUTIVO DEL GRUPO, BARLOWORLD LIMITED, ÁFRICA DEL SUR

“Enfrentados con un vacío político internacional, la globalización y el rápido desarrollo de las ciencias y la tecnología, las organizaciones y sus líderes deberían comprometerse a dialogar y debatir sobre principios éticos, considerándolos como la manera más eficaz para ajustar el pensamiento económico, con el fin de que éste tome en consideración responsabilidades corporativas más amplias.”

HENRI-CLAUDE DE BETTIGNIES, PROFESOR DISTINGUIDO DE LIDERAZGO GLOBAL RESPONSABLE, CEIBS, CHINA; PROFESOR DE LA CÁTEDRA "AVIVA" DE LIDERAZGO Y RESPONSABILIDAD, INSEAD, FRANCIA
"Nuestro principal desafío es desarrollar líderes responsables, preocupados por el planeta que legarán a futuras generaciones. Son individuos que se ocupan de los demás, en una comunidad mundial. Para realizarlo necesitamos formar hombres y mujeres con carácter y escuelas de negocios que, reinventándose, se disponen a explorar un estrecho sendero."

Capítulo 5

PRINCIPIOS RECTORES PARA LÍDERES GLOBALMENTE RESPONSABLES

Las acciones de las personas construyen el mundo y las personas son responsables por el futuro y la sociedad que crean. Esta responsabilidad es tanto más grande cuanto la capacidad de innovación y sus poderes crecen. Este es el caso en los negocios mundiales y los sistemas económicos y sociales que éstos impulsan. Es el caso de los dirigentes de empresas a medida que dirigen de una manera globalmente responsable.

En este capitulo abordamos algunos de los desafíos a los cuales se enfrentan los líderes, desde el CEO hasta todos los líderes en otros niveles, y las actitudes que necesitan ser adoptadas. Sugerimos también un número de principios rectores para el liderazgo globalmente responsable.

Una conciencia globalmente responsable

Los líderes globalmente responsables se enfrentan continuamente a dilemas éticos. Éstos implican demasiado a menudo elegir entre lo correcto y lo erróneo, o, como lo exprime el profesor L. Badaracco de Harvard Business School, decisiones "*entre lo correcto y lo correcto*". Incluye dilemas como realidad contra lealtad, individuo contra comunidad, corto plazo contra largo plazo y justicia contra clemencia.

Por ejemplo, es posible que los ejecutivos sepan que reducir la polución es correcto. También saben que trabajar para maximizar los beneficios de los accionistas es su deber. Es posible que estos ejecutivos se encuentren en situaciones en los que ambos son contradictorios. Desarrollar ejecutivos capaces de encontrar soluciones creativas para estos problemas es esencial. Por ejemplo, al reducir la polución, la organización reduce el riesgo de tener que remediar el suelo o el agua en el futuro. De esta manera protegen los beneficios a largo plazo para los accionistas.

La decisión final de un líder globalmente responsable se basa tanto en el reconocimiento de principios y leyes como en su conciencia personal. Como muchas de estas decisiones son dilemas más allá del alcance de las leyes, el desarrollo de una conciencia globalmente responsable es la base más importante para el comportamiento globalmente ético.

Las decisiones sobre lo que es globalmente responsable y lo que es "correcto" evolucionan constantemente, tanto como el mundo. Al enfrentar un problema ético específico, puede que no exista una solución singular o única. Además, ningún código universal de ética está diseñado para cubrir todos los posibles problemas a los cuales se enfrentan líderes globalmente responsables. Por eso el asunto debe ser abordado como un proceso en el cual líderes, para gestionar dilemas éticos, se inspiren en el aprendizaje individual y colectivo, y profesen un profundo respeto por los derechos humanos y el medio ambiente, los principios de honradez y justicia, así como otros valores y principios rectores intrínsicos.

Un aspecto esencial es el grado de desarrollo de su propio nivel de conciencia y el reconocimiento tanto del contexto externo global como las propias dimensiones internas del individuo. Este es el punto de partida para definir hasta qué punto son capaces de determinar, junto a otros actores, la acción correcta en un escenario mundial.

Diálogo

Para abordar dilemas y ambigüedades es vital estar abiertos a las visiones de los demás y entablar discusiones con personas de diferentes perspectivas. El diálogo facilita las personas a comprender y esclarecer juntos los aspectos principales en un contexto dado, teniendo en cuenta el punto de vista, el equilibrio y las negociaciones en cada caso.

Se necesita más que capacidad intelectual para esto. Igualmente esencial es la capacidad de trabajar con contradicciones internas y conflictos de valores, mientras se mantiene simultáneamente las relaciones con aquellos que están comprometidos en el proceso.

El resultado no es la victoria de uno de los partidos, sino un nuevo conocimiento que facilita a los que están involucrados en el proceso de adaptar sus valores, creencias y actitudes para alcanzar un resultado socialmente útil. Esto requiere tiempo, un compromiso duradero y la habilidad de aportar apertura y honradez al proceso. Es relativamente raro que este proceso tenga lugar en los escenarios organizacionales.

En un mundo impaciente y con una fijación en resultados financieros siempre mayores es más fácil agarrarse al resultado inmediato, cualquiera que sean las consecuencias. No obstante, encontrar la mejor solución ética requiere paciencia y una mentalidad abierta. El cambio para nuevas condiciones únicamente será exitoso si el diálogo es estimulado y cuenta con el apoyo interno de los dirigentes de la empresa y a través de asociaciones activas con un número creciente de organizaciones que enfocan asuntos éticos (ver Anexo C). El Institute of Global Ethics ha llamado esto “desarrollar la condición ética”.

Debate

Organizaciones y sus líderes deben participar activamente en el debate sobre la ética de negocios y las prácticas de negocios - así como en un debate político más amplio sobre el tipo de sociedad que queremos construir.

Las normas éticas y relacionadas con la responsabilidad global de la empresa no son pasivas. Precisan de información y desarrollo a través del compromiso. Si la ética va a definir los contornos del mundo donde deseamos construir juntos, debe ser sometido a un amplio y abierto debate continuo. Empresas responsables participarán activamente en ese debate, visto que sus estrategias y acciones afectarán el futuro del mundo. La ética nos informa sobre las deficiencias en nuestro comportamiento actual y suministra un cuadro para construir el tipo de mundo que deseamos para el futuro.

En términos del debate político sobre el futuro de nuestra sociedad mundial, es esencial que los dirigentes de empresas iluminados se comprometan en la deliberación sobre las regulaciones mundiales requeridas para asegurar la implementación de un modelo de desarrollo sostenible que nos conducirá con mucha confianza al próximo siglo e incluso más allá. Una sólida gobernanza y legislación mundial es crítica, pero para lograrlo nos queda un largo camino por delante.

Códigos éticos

Líderes globalmente responsables deben adoptar un proceso de evolución y desarrollo continuo de su propio conocimiento y comprensión. En anexo D figura una lista de algunos de los códigos y principios mas conocidos (los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas figuran en el anexo B). Es importante que los líderes globalmente responsables conozcan estos códigos y principios éticos publicados y que se comprometan, tanto ellos mismos como sus organizaciones, con un código claramente formulado y articulado.

Principios rectores

A través de la investigación y el diálogo hemos identificado un número de principios rectores como punto de partida para el liderazgo globalmente responsable:

Equidad	justicia, *fair play*, equilibrio
Libertad	el derecho de libre expresión, acción y rendimiento de cuentas, la busca de la libertad
Honradez	integridad, veracidad, sinceridad, alcanzar metas a través de medios honestos, cumplir promesas, merecer la confianza de los demás
Humanidad	reconocer nuestra dependencia mutua los unos de los otros, el cuidado de los enfermos, los necesitados, los ancianos
Responsabilidad y solidaridad	administrar la creación del valor económico y social, cuidar del medio ambiente, usar el poder de manera responsable
Tolerancia	respeto por lo que es diferente, abrazar la diversidad cultural
Transparencia	comunicación abierta, diálogo proactivo, escucha activa, el compromiso de los grupos de interés

Estos principios rectores no son un punto final, sino un punto de partida para individuos y organizaciones.

Creemos que mas allá de estos principios rectores los diez principios del Pacto Mundial y la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas deberían ser considerados como principios compartidos, exigidos por todos los gobiernos, las empresas y los individuos con el fin de comportarse como líderes globalmente responsables.

PEGGY CUNNINGHAM, PROFESORA ASOCIADA DE MARKETING MARIE SHANTZ - QUEEN'S UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS, CANADÁ

"La ética y la responsabilidad corporativa global se convertirán en un aspecto de la gestión de empresas tan esencial para el éxito continuo de la empresa como cualquier otra función dentro de los negocios. Líderes a cualquier nivel deben aceptar su responsabilidad y crear las estrategias, el entorno de trabajo, las estructuras, los procesos y las habilidades que permitirán a todos sus miembros de tomar decisiones de manera globalmente responsable."

AMBREEN WAHEED, DIRECTORA EJECUTIVA Y FUNDADORA, RESPONSIBLE BUSINESS INITIATIVES (RBI), PAKISTÁN
"El liderazgo globalmente responsable no beneficia solamente las mayores empresas en el mundo. Empresarios de las regiones en vías de desarrollo también deben conocer estos beneficios. Deben desarrollar mecanismos para demostrar que los gastos sociales y medioambientales son inversiones que a largo plazo van a ser beneficiosos para su situación financiera y significarán un valor añadido al desarrollo económico y social."

Capítulo 6

TRANSFORMAR LA EMPRESA

Es obvio que, si los líderes tienen que cambiar y desarrollar nuevas perspectivas, lo mismo va por sus organizaciones. De hecho muchas organizaciones – entre ellas las que se han adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas - ya han emprendido cambios significativos. Durante las discusiones con miembros de esta coalición y varias otras empresas hemos identificado seis áreas clave en las cuales las acciones para el cambio corporativo y el desarrollo de la Responsabilidad Global de la Empresa puede ser (y ha sido) eficaz, como demuestra el siguiente diagrama. Para algunos lectores no aportan nada nuevo; seguiremos buscando y compartiendo nuevos ejemplos de las mejores prácticas mientras avanza el trabajo de este grupo:

Comprender el propósito del cambio		Sintonizar con el contexto de los negocios
Diseñar procesos de cambio	Desarrollar la Responsabilidad Global de la Empresa	Desarrollar habilidades para relacionarse con los grupos de interés
Medir y recompensar		Desarrollar una mentalidad globalmente responsable

Sintonizar con el contexto de los negocios
El punto de partida para el cambio a nivel de la empresa es sintonizar con el entorno. El análisis continuo y meticuloso del entorno ayuda a las empresas a descubrir no solamente las facetas de sus negocios que deben cambiar para que sean sostenibles y legítimos en las sociedades globalmente integradas de hoy en día, sino que también los aspectos claves del cambio. Tendencias y demandas sociales, culturales, políticas, tecnológicas y medioambientales emergentes a menudo se detectan a través de "señales débiles" enviadas por grupos distantes. Otra posibilidad es que sean detectadas a través de investigaciones realizadas por personas en campos profesionales cuya distancia de los negocios es tradicionalmente grande, tales como la antropología, las ciencias políticas y la sociología.

Algunos profesionales dentro del grupo observaron: "No se puede practicar solo." Comprender las necesidades, visiones y comportamientos de varios grupos de interés – incluyendo los empleados, las organizaciones sindicales y los grupos medioambientales – es solo el comienzo. Las empresas líderes emplean las perspectivas de los grupos de interés para alterar su visión y misión. Incorporan las perspectivas y prioridades de sus grupos de interés en sus objetivos estratégicos y organizan sondeos de seguimiento para averiguar cómo los grupos de interés evalúan estas metas en un ciclo infinito de constante desarrollo y mejora.

Los grupos de interés influencian cada vez más las prácticas de la empresa globalmente responsable, y esta influencia es recíproca. Comprometerse solía ser contradictorio. Ahora comprometerse favorece la cooperación a medida que las grandes empresas trabajan de manera proactiva con grupos de interés, incluyendo a estos en sus proyectos de responsabilidad corporativa. Por ejemplo, cuando una empresa grande empezó a darse cuenta de la resistencia de pequeños suministradores, concientes de que ésta no tenía recursos para emprender proyectos sociales, entró en acción. Primero seleccionó entre cientos de propuestas un grupo reducido de proyectos clave. Después estableció un sistema para permitir a los

pequeños suministradores de participar en el proyecto, formando parte de una red de empresas de apoyo.

Desarrollar habilidades para relacionarse con los grupos de interés

Si las empresas quieren conectar con sus grupos de interés o *stakeholders* tienen que proporcionar a sus ejecutivos las habilidades adecuadas, que incluyen la capacidad de aproximarse a un grupo potencialmente hostil y convencerlos para dialogar, saber organizar reuniones con múltiples constituyentes o la aptitud para escuchar e interpretar minuciosamente, y así poder comprender diferentes puntos de vista. Los ejecutivos deben ser capaces de resolver conflictos, negociar prioridades y desarrollar competencias relacionales.

En muchos casos, al comprometerse una organización con diferentes *stakeholders*, los intereses y puntos de vista opuestos de éstos dificultan la situación aun más. Entre las organizaciones con operaciones en economías en vías de desarrollo, la tendencia hoy en día es de concentrarse más en el papel de facilitar diálogos. Esto implica dialogar con grupos de interés por, o en nombre de, otros grupos de interés. Esto cambia el punto de vista del compromiso con estos *stakeholders* y disminuye la posibilidad de un juego de poderes entre la organización y sus grupos de interés.

El desarrollo de estas nuevas habilidades y competencias debería formar parte de una más amplia inversión en la formación. A los ejecutivos se les debe ofrecer una formación adecuada para cumplir con las nuevas prioridades establecidas por el liderazgo globalmente responsable. Hubo una organización que ofreció a cada uno de sus 75.000 empleados una nueva iniciativa de formación llamada “Líderes para mañana.” Otras empresas adoptan técnicas “bola de nieve” formando a pequeños grupos de ejecutivos. Estos se encargan de la formación de un grupo de subordinados y así sucesivamente. Algunas importantes organizaciones están también desarrollando sus propias universidades internas para formar sus ejecutivos y empleados en habilidades esenciales en la actualidad. El desarrollo de habilidades se debería adaptar continuamente a los desafíos específicos a los cuales se enfrenta el ejecutivo en el mercado específico donde opera.

El siguiente diagrama presenta un conjunto de diferentes grupos de interés con los que las empresas pueden comprometerse. No es una lista exhaustiva sino una buena ilustración de la amplia gama de interacción necesaria a medida que la Responsabilidad Global Corporativa será más esencial para el propósito de la empresa.

EMPRESAS: RELACIONES CON LOS STAKEHOLDERS

Gobiernos: todos los niveles
Asociaciones de empresas
Inversores / accionistas
Directores
Otros empleados
Organizaciones sindicales
Suministradores
Miembros del canal de distribución
Especialistas del medio ambiente
Asociaciones de consumidores
Agencias intergubernamentales
Organizaciones no gubernamentales (ONGs)
Partidos políticos

Desarrollar una mentalidad globalmente responsable

Desarrollar líderes globalmente responsables no es solamente una cuestión de formar habilidades. Se trata de comprender. Se trata de un profundo conocimiento. Se trata de valores y actitudes. Se trata de mentalidades.

Crear cambios en las mentalidades no es una tarea fácil, sobre todo si el ejecutivo está convencido de estar haciendo un buen trabajo, que la empresa esta obteniendo resultados razonables y les recompensa por ello. Puede que haya resistencia si la nueva dirección señalada al ejecutivo es ambigua. Para empezar el proceso, el ejecutivo debe apartarse de sus tareas cotidianas para reflexionar sobre su papel y definir para sí lo que significa ser un líder globalmente responsable en la práctica. Esto es un momento no solo para involucrar la mente del manager, sino que también su corazón, ya que el compromiso emocional con la Responsabilidad Global de la Empresa es esencial para futuros cambios.

Algunos piensan que adaptar la actitud es una primera fase necesaria, mientras que otros insisten en que cambiar la actitud es la mejor manera para cambiar el comportamiento. En otras palabras, “nuestras acciones nos guían a la reflexión” versus “la reflexión guía nuestras acciones”. Las empresas que piensan así se ven como un organismo vivo que se transforma gradualmente a través de la acción.

Una importante empresa aprendió a valorar la importancia de seleccionar un campeón para tomar la iniciativa de cambiar el comportamiento. El retorno conseguido tras esta experiencia permitió identificar características asociadas con "el liderazgo responsable": el campeón estaba sólidamente conectado con diferentes niveles de la empresa, tenía credibilidad con los demás empleados, había alcanzado ciertas metas en el pasado y conseguía demostrar un comportamiento ético.

En todo caso el cambio de mentalidad exige un enfoque multidisciplinario y transdisciplinario del desarrollo del liderazgo y de los métodos experimentales para el aprendizaje - tanto actuando, reflexionando y experimentando como prestando atención a lecturas. Esta manera desafía las tradicionales escuelas de negocios.

Comprender el propósito del cambio

La motivación para cambiar no se puede imponer. Es algo que se merece. El experto en liderazgo Jay Conger de Claremont McKenna College explica: "*Suponemos que lo que motiva la cumbre de una organización motiva también al centro y la base. Lo que debemos hacer es dirigir la empresa con el PORQUÉ. Un buen PORQUÉ es una imagen contundente del futuro, capaz de despegarnos de nuestro apego al 'statu quo' sin salida. Un buen PORQUÉ invita el sufrimiento pero también un futuro mejor*." Un buen *PORQUÉ* también aporta un sentido verdadero a la ejecución y el cumplimiento de la misión de la organización.

A veces los directores no son capaces de dirigir con el *PORQUÉ*. A veces, la importancia de la responsabilidad corporativa parece ser solamente un esfuerzo de relaciones publicas combinado con declaraciones entusiastas en informes anuales y con prestigiosas asociaciones internacionales, en lugar de ser una demostración del “actuar conforme a nuestras palabras” cotidiano de los ejecutivos en los niveles altos e intermedios.

Muchos directores del más alto nivel, orgullosos de sus programas actuales de responsabilidad social estarían sorprendidos por los resultados de un reciente sondeo entre ejecutivos de nivel intermedio. Mientras que el 92% de sus organizaciones tenían alguna u otra forma de un programa de responsabilidad social o ética, según el 53% del grupo sondeado el programa era ineficaz para promover el comportamiento ético o fomentar la responsabilidad externa. Además, algunos ejecutivos creían que estos programas causaban más desacuerdo que en el caso de que no hubiesen existido. La conclusión es que los dirigentes de empresas deben vivir el programa y actuar como ejemplos visibles que inspiran a los demás a seguirles.

Los ejecutivos en los niveles altos e intermedios deben también dar el ejemplo del PORQUE de la responsabilidad global de la empresa como primer paso en la comunicación eficaz del propósito, ya sea

la razón principal para la responsabilidad global de la empresa o la visión, guiada por el principio, que simplemente es lo que se debe hacer. A menudo es preciso comunicar ambos mensajes.

Diseñar procesos de cambio

Para solucionar el problema descubierto por el sondeo mencionado arriba se puede empezar por procesos de gestión de cambios integrados diseñados para fomentar la responsabilidad global de la empresa y transformar la cultura de la organización (tal y como se muestra en el siguiente diagrama).

El proceso de cambio empieza con una reunión de directores para comprender las prácticas más modernas en la responsabilidad global corporativa. Después se puede organizar una auditoría interna/externa para averiguar como los diferentes grupos de interés (clientes, empleados, ejecutivos, accionistas y organizaciones sindicales) perciben el desempeño de la empresa en relación con la responsabilidad global. A través de un consultor externo se puede iniciar un análisis de grado de cumplimiento para descubrir las áreas clave donde el desempeño está fallando. En base de este análisis se establecen las prioridades que se traducirán en no más de tres amplios objetivos (que reflejarán las preocupaciones específicas relacionadas con los diferentes grupos de *stakeholders*). Finalmente se desarrolla un plan de acción para cumplir con estos objetivos. A continuación se repite el proceso para asegurarse de una continua mejora.

<table>
<tr><td colspan="2">UN ENFOQUE PARA RESOLVER
EL PORQUÉ Y EL QUÉ
DE LA RESPONSABILIDAD GLOBAL DE LA EMPRESA

Plan de acción</td></tr>
<tr><td colspan="2">Nuevos objetivos
Limitarse a no más de tres (capacidad de los directores para focalizar)
(Los directores comprenden perfectamente porqué surgieron estos objetivos)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Síntesis: Puntos clave que usted debe resolver
Áreas clave para mejorar o cambiar, para alinear más la empresa con las normas de responsabilidad global</td></tr>
<tr><td>Sondeo interno de auditoría:
Pregunta clave:
¿Cual es el nivel de conocimiento sobre la responsabilidad global de los principales grupos de interés?
Diferentes sondeos para determinar las normas de p.e. los clientes, los empleados, los directores, los accionistas, las organizaciones sindicales, las comunidades locales</td><td>Análisis de fallos:
Rating global para comparar los resultados de la empresa con esta norma (*rating* desarrollado por terceros)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Los ejecutivos deben comprender las prácticas más actuales en la responsabilidad global y porqué tienen tanta importancia</td></tr>
</table>

Tales procesos, si cuentan con el apoyo de los dirigentes de la empresa, ayudan a transformar la cultura de la organización. La cultura determina las tareas que serán consideradas como prioritarias, qué información será considerada relevante y qué grupos de interés serán atendidos. Los procesos y procedimientos se revisarán para apoyar y fomentar este cambio cultural. Procesos inherentes a la empresa, como la asignación de recursos financieros, la formación y el desarrollo de ejecutivos y empleados, y la adjudicación de tareas deben reforzar el cambio cultural.

La prioridad ahora es la expresión explícita de una clara visión y demostración de porqué la responsabilidad global de la empresa, para diseñar el futuro, de repente se ha convertido en una prioridad, especialmente para apoyar las inversiones iniciales, que a corto plazo pueden costar dinero.

Medir y recompensar

Para poder realizar cambios en las empresas, es preciso establecer urgentemente objetivos y medidas de desempeño específicos relacionados con la responsabilidad global corporativa. El liderazgo globalmente responsable no formará parte íntegra de las normas y acciones cotidianas si solo se habla de ellas.

Para asegurar que las iniciativas globalmente responsables sean institucionalizadas en el tejido de la empresa, las nuevas prácticas deben suministrar beneficios tanto para la empresa como para el ejecutivo individual. Estos van mucho más allá de las ganancias financieras. Las empresas que practican la responsabilidad global corporativa consideran que el capital social también son ganancias. Sus redes de socios son siempre más sólidas, tienen mejores relaciones con los suministradores y los clientes y su voz es más creíble en los principales grupos de interés. Avances en la responsabilidad global de la empresa también generan resultados en empleados más productivos, motivados y comprometidos, lo cual a su vez genera más ganancias, que se pueden distribuir parcialmente en proyectos medioambientales y sociales en un circulo virtuoso.

Al medir los resultados de los esfuerzos de responsabilidad global de la empresa los ejecutivos deben ser atentos a usar periodos de tiempo suficientemente amplios para medir. Enfrentarse a problemas sociales y medioambientales es una tarea de largo plazo y muy compleja, y los retornos para la empresa puede que tengan lugar en un futuro que se extiende mucho más allá del sistema de medidas trimestrales para la mayoría de las organizaciones.

Académicos y científicos podrían, con el apoyo de agencias e instituciones nacionales e internacionales, investigar maneras más amplias para medir las realizaciones en responsabilidad global de la empresa, maneras que van más allá que los habituales métodos de asesoramiento financieros. Tales medidas – como las de Global Reporting Initiative, UNIDO – son perfectamente posibles y deberían ser pulidas y adoptadas en círculos mucho más amplios.

ANDERS ASPLING, MIEMBRO DEL CONSEJO DE EFMD, PRESIDENTE DE LA INICIATIVA DE LIDERAZGO GLOBALMENTE RESPONSABLE (*THE GLOBALLY RESPONSIBLE LEADERSHIP INITIATIVE*) Y ASOCIADO SENIOR, MIL INSTITUTE, SUECIA

"Algunos empleados han llegado a la siguiente conclusión: "Cuando vi por primera vez las 'Reglas Éticas' para nuestra empresa creí que se trataba simplemente de sentido común. Ahora me doy cuenta de que si cumpliese con todas, correría el riesgo de perder mi trabajo. ¿No sería un gran logro si mi director hubiese dicho: "Las 'Reglas Éticas' no son solamente sentido común, sino que son la expresión del claro compromiso de nuestra organización." Entonces yo estaría asegurado del apoyo de la dirección y sabría que DE poner nosotros las reglas en práctica habría recompensación."

CLAUDIO BRUZZI BOECHAT, PROFESOR, INVESTIGADOR Y DIRECTOR DE PROYECTOS, FUNDAÇAO DOM CABRAL, BRASIL

"Las escuelas de negocios producen los valores, reflexionan sobre ellos y los promocionan en un entorno de mercado. Su desafío es de mirar más allá del mercado y alcanzar la sociedad y la naturaleza. Su papel es de traducir en procesos de formación de ejecutivos el significado práctico, viable y concreto de un nuevo concepto del papel de los negocios."

Capítulo 7

TRANSFORMAR LA EDUCACIÓN DE NEGOCIOS

Las escuelas de negocios deben demostrar su liderazgo al transformar la educación de la dirección. Tenemos la impresión que los decanos de las escuelas de negocios están de acuerdo con esto. Un sondeo entre decanos en un congreso de EFMD en 2005 reveló que todos estaban de acuerdo con las dos siguientes afirmaciones: "*Es esencial que las empresas transnacionales adopten un comportamiento que refleje la responsabilidad global corporativa"* y *"Las escuelas de negocios deberían esforzarse más para influenciar estudiantes a tomar decisiones y comportarse de una manera que refleje el liderazgo globalmente responsable después de finalizar sus estudios*."

Esto exige un cambio significativo en la mentalidad de muchos miembros del claustro. Asuntos relacionados con la responsabilidad global corporativa deben ser integrados en todo el programa de estudios, no concentrados en una sola asignatura. Es preciso que las escuelas de negocios acepten el hecho que el bien común es su responsabilidad y que, tanto como las empresas, deben acabar con la protección de modelos de teorías de negocios anticuadas.

	Incluir	
Inspirar	Desarrollar líderes globalmente responsables	Influenciar
Interiorizar		Interconectar

Adoptar un modelo de cambio

En el diagrama arriba sugerimos que aquellos que toman la delantera en el desarrollo del liderazgo globalmente responsable en las escuelas de negocios y los centros para la formación de ejecutivos deben fomentar el cambio a través de cinco tipos de acciones.

Incluir
Incluir una amplia selección de grupos de interés y *stakeholders* clave es indispensable para crear un clima favorable al cambio dentro de las escuelas de negocios. Es preciso comprender tanto las fuerzas a favor y las fuerzas en contra e identificar a los aliados potenciales tanto como a las resistencias al liderazgo globalmente responsable. Los decanos son *stakeholders* muy importantes porque ejercen el liderazgo globalmente responsable, pero tendrán dificultades cuando son confrontados con la resistencia del claustro o con la ausencia de sensibilidad en las empresas clientes.

Influenciar
Más allá de ganarse los *stakeholders* de las escuelas de negocios a través de la fuerza del argumento, es importante también de ejercer presión y tratar de influenciar aquellos organismos que otorgarán cierta medida de legitimidad a los programas. Estos incluyen los organismos de acreditación, los *rankings* de las escuelas de negocios, los medios de comunicación, los estudiantes, los cazadores de cabezas y las empresas. Es importante además de colaborar estrechamente con los clubes de estudiantes comprometidos con asuntos relacionados con la responsabilidad de las empresas, tal y como los clubes "Net Impact" en un número creciente de escuelas.

Inspirar
Como educadores de la próxima generación de líderes globalmente responsables, las escuelas de negocios tienen la oportunidad de inspirar otros grupos de interés (incluyendo otras escuelas de negocios) a adoptar tanto la teoría como la práctica del liderazgo globalmente responsable. Una de las maneras para lograrlo es incorporándolo en sus declaraciones de visión y misión. Otra manera es de adoptar una actitud de ciudadanía e inspirar a los demás dando el ejemplo.

Interiorizar
Para las escuelas de negocios, el liderazgo globalmente responsable debería ser una manera de pensar y actuar. Mientras que la enseñanza y la investigación se consideran como actividades que benefician la sociedad, la ciudadanía de la escuela de negocios debería extenderse más allá de éste núcleo de actividades e incluir el comportamiento ético, globalmente responsable y justificable. El claustro, los empleados y los estudiantes se pueden unir a estas prácticas para convertirse en 'voluntarios' dentro y fuera de sus comunidades locales, para introducir métodos de uso eficaz de la energía y tomar iniciativas 'verdes' en el recinto universitario. Se puede acelerar este proceso a través de consejos en forma de documentos sobre las buenas prácticas, abarcando áreas clave tales como política y procedimientos, estructuras, programas de estudio y pedagogía. Puede así mismo incluir sistemas de recompensa y procesos de contratación de empleados.

Interconectar
Las escuelas de negocios tienen muchas oportunidades para entablar colaboraciones con empresas, el gobierno y ONGs locales. Sus perspectivas pueden ayudar a romper los moldes del "pensamiento único" y desarrollar proyectos e ideas innovadoras para manifestar el liderazgo globalmente responsable. Al mismo tiempo estos proyectos pueden (y deben) atraer publicidad favorable. Al comenzar por una visión panorámica del mundo en lugar de una visión estrecha y funcional, las escuelas de negocios se comprometen con el proceso de creación de líderes globalmente responsables en lugar de directores eficaces.

Las escuelas de negocios también tendrán que actuar en los tres campos principales de sus actividades: el claustro y el grupo de estudiantes, los programas de estudio y la pedagogía.

Globalizar el claustro y el grupo de estudiantes

Un número de escuelas de negocios ha aumentado de manera significante la mixtura cultural de su claustro. Este paso ha aportado mucho al aprendizaje global tanto del claustro como de los estudiantes. Mas esto no es suficiente. Las más importantes escuelas de negocios, al contratar nuevos miembros del claustro, tienen tendencia a mirar únicamente al sistema americano de escuelas de negocios. En general, los proyectos de investigación de sus miembros del claustro enfocan únicamente empresas occidentales. Esto puede ser un freno para desarrollar cursos con contenido global y una mentalidad global.

Las escuelas de negocios deben globalizar mucho más sus programas de estudios. Esto implica un conocimiento y una conciencia más amplia de las prácticas de negocios fuera de occidente, el desarrollo y uso del estudio de casos de empresas en todo el mundo, y la familiaridad con una escala de países y culturas. Es preciso un equilibrio más equitativo entre la transferencia de conocimientos, habilidades y comportamientos entre oeste/este y este/oeste.

En este respecto, el profesor M.S. Gore, anterior Presidente de la Indian Council for Social Science Research, ha hecho un comentario fundamental: "*Es posible que las soluciones presentadas por científicos sociales occidentales para las enfermedades de sociedades asiáticas no tengan relevancia alguna, porque los problemas de Asia son diferentes. Si esto es el caso, entonces no hay problemas básicos con respecto a la naturaleza de las ciencias sociales*. Pero si resulta comprobado que los patrones básicos de motivación y comportamiento de los pueblos indios y asiáticos son diferentes a los de la gente de occidente, entonces surgirán preguntas sobre la posibilidad misma de que algo como las ciencias sociales, e incluso cualquier forma de comunicación significante entre los dos pueblos pueda existir, con excepción de un nivel muy elemental de comunicación." Esta afirmación sale del contexto de las ciencias sociales, pero el mismo argumento es válido para la enseñanza de negocios. El claustro en

las escuelas de negocios occidentales debe aumentar explícitamente su comprensión de las culturas, en particular con respecto a las economías emergentes.

El desarrollo de una mixtura cultural más rica entre los estudiantes trae grandes beneficios, y algunas escuelas de negocios ya han progresado bastante en este respecto. Los efectos pueden ser ampliados a través de equipos de programas multiculturales, jornadas en el recinto universitario dedicadas a diferentes nacionalidades, programas de intercambio con otras escuelas de negocios en todo el mundo, viajes de estudios a otros países y periodos de prácticas fuera de la propia región del estudiante. Algunas empresas se están reestructurando para poder ofrecer a algunas escuelas de negocios la oportunidad para que sus estudiantes MBA desarrollen su visión sobre la responsabilidad global corporativa y mejoren sus experiencias de proyectos sociales y ambientales, organizando visitas y/o prácticas en tales proyectos. Oportunidades como éstas deben ser alentadas – y intensificadas.

Reinventar los programas de estudio

Teniendo al liderazgo globalmente responsable y la responsabilidad global de la empresa en el núcleo de los programas de estudios de las escuelas de negocios ofrece a estas escuelas una gran oportunidad para ampliar y enriquecer sus programas e introducir nuevos enfoques pedagógicos, tan esenciales para el desarrollo del liderazgo globalmente responsable. Algunas escuelas de negocios ya utilizan enfoques multidisciplinarios para la enseñanza, y el tópico de la responsabilidad global corporativa significa una oportunidad adicional para el aprendizaje integrado y la colaboración entre las áreas temáticas tradicionales de las escuelas de negocios. La responsabilidad global corporativa requiere el conocimiento y la aplicación del aprendizaje a una serie de tópicos empresariales. Los estudios en este campo ofrecen un camino abierto a las escuelas de negocios para que se dirijan más allá de las fronteras funcionales a la práctica holística.

Aunque no exista ninguna fórmula para establecer un programa de estudios de gestión basados en el liderazgo globalmente responsable, los programas de las escuelas de negocios deben abarcar los siguientes aspectos:

- Tendencias y desarrollos políticos, sociales, intelectuales y tecnológicos, sus interacciones, el impacto que tienen en los negocios y en vice versa, en niveles tanto micro como macro (Estudios globales);
- El sistema natural, la durabilidad medioambiental, huellas ecológicas, capital natural (Ciencias ecológicas);
- Desarrollar el guión para la planificación de estrategias corporativas globalmente responsables (Estudios del futuro);
- Ética en negocios globales;
- El desarrollo de atributos asociados con el líder globalmente responsable, como la integridad, la empatía, la compasión y el auto-conocimiento;
- Comprensión intercultural y conocimiento de idiomas;
- La presentación de códigos de ética universales que dirigen la gobernanza de empresas globalmente responsables: La Declaración Universal de los Derechos Humanos, los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros códigos y principios éticos;
- La empresa que rinde cuentas e informa sobre sus actividades globales económicas, sociales y medioambientales y sus impactos;
- Gestión de grupos de interés y asociaciones públicas/privadas;
- Prácticas de negocios sostenibles (por ejemplo eco-eficiencia y diseño sostenible);
- Normas y códigos internacionales (por ejemplo ISO, CERES);
- Tomar en consideración la persona completa;

No es únicamente el contenido lo que va a crear una generación de líderes globalmente responsables caracterizados por su forma de pensar crítica, holística y reflectiva. El desarrollo de estos atributos, junto con la naturaleza multidisciplinaria del contenido necesario, requiere una pedagogía que va más allá del modelo tradicional de transferencia de conocimientos que generalmente se dirige de arriba hacia abajo.

Para desarrollar líderes globalmente responsables es preciso un énfasis mucho mayor en la interdependencia. Líderes globalmente responsables exigen una visión mucho más amplia de su lugar en el mundo. Las escuelas de negocios deben permitir que sus alumnos exploren diferentes puntos de

vista a través del desarrollo de una conciencia crítica en la cual cuestionan presuposiciones económicas, culturales y políticas. La exploración de paradojas y contradicciones debe ser alentada, no reprimida.

Ampliar los enfoques del aprendizaje

Para resaltar las capabilidades, las capacidades y los comportamientos necesarios para la próxima generación de líderes globalmente responsables, ya no es suficiente apoyarse únicamente en la adquisición cognitiva de conocimientos. Métodos de aprendizaje basados en el experimento, la presentación y la práctica deben ser integrados en el programa de enseñanza para el líder globalmente responsable. En todos estos métodos el ser humano aprende no solamente con sus aptitudes racionales, también aprende al responder con todos sus sentidos y aptitudes (prácticas, afectivas, conceptuales, imaginarias) – un enfoque de 'aprendizaje de la persona completa'. Esto hace posible que el líder globalmente responsable descubra mejor las dimensiones internas, aprenda de experiencias de primera mano sobre las consecuencias sociales y medioambientales de decisiones de otras empresas, y se acostumbre a desarrollar procesos de aprendizaje emprendedores y a enfrentarse a las consecuencias voluntarias e involuntarias de sus propias elecciones.

La pedagogía para el desarrollo de líderes globalmente responsables debe suministrar oportunidades dinámicas de aprendizaje. Estas pueden incluir enfoques que ponen los alumnos en situaciones donde aprender parece un dilema desconcertante, donde es preciso la integración de múltiples perspectivas y abundan los grupos de interés que forman parte del proceso. Además, considerando que los alumnos se encuentran siempre más en el núcleo de su propio aprendizaje, se debe incluir la gestión, entre otros factores, de las ambigüedades, los dilemas, las elecciones y complejidades en el proceso de aprendizaje para que éste combine desafíos globales tanto como individuales.

En situaciones que demuestran la excelencia en la práctica, el contenido y la pedagogía del liderazgo globalmente responsable no se puede aplicar simplemente a unos cuantos cursos individuales. Deben llegar a formar parte íntegra y transversal de los programas de estudios de una escuela de negocios. Está claro que tal integración total no ocurrirá dando un solo paso. La excelencia requiere el desarrollo funcional de todos los implicados y no solamente unas adaptaciones superficiales a corto plazo.

Tanto el contenido de los programas de las escuelas de negocios como la pedagogía requieren una innovación significante para que el liderazgo globalmente responsable ocupe el lugar central que se merece.

NICK ELLERBY, DIRECTOR, THE OASIS SCHOOL OF HUMAN RELATIONS, REINO UNIDO

"En las escuelas de comercio, el énfasis en la formación de las capacidades intelectuales y en la toma de decisiones debe ser ampliado. Es necesario abrazar e integrar métodos emergentes de desarrollo que incluyen la dimensión interior de una persona. Esta orientación a la educación exige el reconocimiento de la llamada por una nueva forma de compromiso con otros aspectos del individuo, reflejando un enfoque en el aprendizaje de la persona completa."

“Dirigiéndose al futuro”

ELLEN KALLINOWSKY, DIRECTORA DEL FORUM DE APRENDIZAJE REGIONAL, PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (ÁFRICA DEL SUR)

“Líderes globalmente responsables se aseguran de que su organización forma parte de las soluciones, no de los problemas a los cuales se enfrenta nuestro mundo.”

LILIANA PETRELLA, DIRECTORA DE DESARROLLO, EFMD (BELGICA)

"Si quedamos impasivos frente a la turbulencia que nos rodea, probablemente no hemos comprendido del todo lo grave que es la situación. Ahora el principal desafío es pasar de las palabras a las acciones".

CONCLUSIÓN El camino por delante

EFMD y el Pacto Mundial son las dos organizaciones de soporte que se han comprometido a apoyar la Iniciativa del Liderazgo Globalmente Responsable. Han ofrecido su buena voluntad, su denominación y su ayuda a este trabajo continuo.

La Iniciativa tiene una visión clara, principios rectores y una agenda de acción.

Nuestra visión para el futuro
Un mundo donde los líderes contribuyen a la creación del progreso económico y social de una manera globalmente responsable y sostenible.

Nuestro objetivo
Desarrollar la nueva generación de líderes globalmente responsables a través de una alianza global de empresas e institutos de enseñanza, manteniendo la red de contacto, actuando y aprendiendo juntos para implementar y fomentar el liderazgo globalmente responsable.

Tres principios rectores

1. Orientación al resultado
Cualquier decisión de la Iniciativa para actuar debe incrementar claramente la capacidad para entregar resultados visibles para todos.
2. Efectos a largo plazo
Cualquier decisión de la Iniciativa para actuar solamente será aceptada si tiene una gran probabilidad de prosperar y si afecta de manera continua el desarrollo de líderes globalmente responsables.
3. Carácter único
Actuar de manera innovadora, rápida y eficaz, y al mismo tiempo respetar y apoyar la combinación única de la alianza entre empresas e institutos de enseñanza.

Nuestra agenda de acción

Emprenderemos tres cosas:

1. **Desarrollo conceptual** – establecer un conjunto de conocimientos fundamentales sobre el Liderazgo Globalmente Responsable

   Esto incluye la coordinación e integración de conocimientos teóricos, experiencia e investigación, tanto a través de la acumulación de los conocimientos existentes y la creación de nuevos. Para los centros de enseñanza, este trabajo establecerá la base tanto para el nuevo diseño de los programas de estudios como una nueva pedagogía. Para las empresas y los líderes individuales será un guía de las mejores prácticas para el liderazgo globalmente responsable.

   Campos de actividad en 2006 incluyen:

- Creación de un doctorado ejecutivo sobre la responsabilidad global corporativa.
- La iniciativa para una encuesta humana en busca del significado y las prácticas del liderazgo globalmente responsable.
- Un concurso de propuestas para tesis doctorales.

- El establecimiento de un comité de investigación para dirigir, establecer y pulir la actual agenda de investigación.
- Una iniciativa sobre el liderazgo globalmente responsable desde la perspectiva de un país en vías de desarrollo.
- Desarrollar rápidamente prototipos de auto-evaluación para el liderazgo globalmente responsable.

2. **Ejecución –** desarrollar iniciativas globalmente responsables de aprendizaje

Campos de actividad en el año 2006 incluyen:
- Influenciar cambios en la manera de acreditar y clasificar las escuelas de negocios.
- Desarrollar el claustro creando un programa para los profesores con el objetivo de establecer un programa de estudios con contenido y pedagogía innovadores.
- Diseñar y someter a prueba nuevas maneras para abordar el desarrollo del liderazgo globalmente responsable, incluyendo el aprendizaje experimental y centrado en la persona completa.
- Probar una manera piloto en el desarrollo de ejecutivos dentro de una universidad corporativa.
- Apoyar la corriente de enseñanza y aprendizaje del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

3. **Promoción de los objetivos de la Iniciativa**

Campos de actividad en el año 2006 incluyen:
- Compartir los resultados de este informe y la visión, los objetivos y las actividades de la Iniciativa a través de EFMD y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y otros foros internacionales y regionales.
- Trabajar para compartir e interiorizar este informe y sus recomendaciones dentro de nuestras propias organizaciones.
- Desarrollar y comunicar una estrategia para con los periodistas y medios de comunicación en todo el mundo.

Desarrollar la iniciativa

El trabajo de la Iniciativa será aprovechado por una serie de iniciativas específicas en cuanto a geografía, sector o disciplina.

Cada iniciativa contará con el poder de la red global y añadirá nuevos miembros.

El vínculo con la Iniciativa de Liderazgo Globalmente Responsable ofrece una oportunidad única de participación en la formación de la próxima generación de líderes globalmente responsables.

Las ventajas de participar incluyen:
- Mejorar el proceso de tomar decisiones globales a través de la oportunidad de abordar en colaboración con otros los dilemas y problemas claves a los que se enfrentan líderes globalmente responsables.
- Aprender a través de la participación en el trabajo de la iniciativa.
- Pertenecer a una red global de empresas y centros de enseñanza comprometidos.
- La oportunidad de contribuir a iniciativas relevantes específicas en cuanto a sector, geografía o disciplina.
- Eventos organizados especialmente para el aprendizaje sobre los cambios en la práctica del liderazgo globalmente responsable.

Llamada al compromiso

Ya somos testigos de la aparición de un grupo de personas conscientes con una actitud de responsabilidad global corporativa. Es el presagio de un viraje, el desarrollo de una masa crítica con una verdadera visión global y las habilidades y el apetito para cambiar a por mejor. Trabaje con nosotros para asegurar que esto se convierte en una realidad. Júntese a la Iniciativa de Liderazgo Globalmente Responsable. Comprométase.

ANEXOS

Anexo A Objetivos de Desarrollo del Milenio

Objetivo 1 Erradicar la pobreza extrema y el hambre
Las cifras mundiales de pobreza están disminuyendo, sobre todo en Asia. Pero millones de personas se han hundido en la más profunda pobreza en África subsahariana, donde los pobres siempre son más pobres.
En la lucha contra el hambre se ha logrado cierto progreso, pero a causa del lento crecimiento de las cosechas y la expansión de las poblaciones hubo un empeoramiento. Desde 1990, millones de personas se han sumado a las personas que padecen hambre crónica en África subsahariana, donde la mitad de los niños menores de cinco años pasan hambre.

Objetivo 2 Lograr la enseñanza primaria universal
Cinco regiones en vías de desarrollo casi han alcanzado la matriculación universal. Pero en África subsahariana, menos de dos tercios de los niños están matriculados en una escuela primaria. También a Asia del Sur y Oceanía les queda un buen trecho por delante. En estas regiones no es solamente cuestión de matricularse, sino de hacer esfuerzos para que los niños permanezcan en el colegio y reciban enseñanza de buena calidad.

Objetivo 3 Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer
La brecha entre los sexos en los países en vías de desarrollo se está cerrando – aunque es un proceso muy lento – con respecto a la matriculación en escuelas primarias. En casi todas las regiones subdesarrolladas las mujeres forman la minoría entre la población asalariada; a menudo son relegadas empleos inseguros y mal pagados. Las mujeres todavía no cuentan con igual representación en los más altos niveles del gobierno; en el mundo solamente el 16% de los parlamentarios son mujeres.

Objetivo 4 Reducir la mortalidad infantil
La mortalidad de los niños menores de 5 años disminuye. Pero no muy rápido. Once millones de niños al año – 30.000 cada día – mueren por causas que se pueden prevenir o curar. La mayoría de estas vidas se podrían salvar ampliando los programas existentes para promocionar soluciones simples y baratas.

Objetivo 5 Mejorar la salud materna
Más de medio millón de mujeres muere cada año durante el embarazo o dando a luz. El número de mujeres que sufren graves heridas o deficiencias es veinte veces mayor. Los progresos para reducir la mortalidad materna en regiones en vías de desarrollo ya son visibles, pero no en los países donde dar a luz es más arriesgado.

Objetivo 6 Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
El SIDA es hoy la mayor causa de muerte prematura en África subsahariana y la cuarta causa de muerte en el mundo. El VIH se está dispersando con una velocidad alarmante. No existe ninguna cura para el SIDA. Para poder alcanzar la meta es preciso intensificar los esfuerzos de prevención en cada región del mundo. Juntos, el paludismo y la tuberculosis matan cada año a casi tantas personas como el SIDA y representan una grave pérdida para las economías nacionales. El noventa por ciento de las muertes causadas por paludismo ocurren en África subsahariana, donde los esfuerzos de prevención y tratamiento van en aumento. La incidencia de tuberculosis sigue incrementando, en parte como consecuencia de VIH/SIDA, aunque un nuevo protocolo internacional para detectar y tratar esta enfermedad parece dar resultados prometedores.

Objetivo 7 Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
Aunque la mayoría de los países se han comprometido a respetar los principios del desarrollo sostenible, esto aún no ha producido suficiente progreso para invertir la pérdida de los recursos medioambientales en el mundo. Para alcanzar la meta es preciso prestar más atención a la situación desesperada de los pobres, cuya subsistencia cotidiana a menudo es vinculada directamente a los recursos naturales que les rodean y de un nivel de cooperación global sin precedentes. Acciones para prevenir un mayor deterioro de la capa de ozono demuestran que el progreso es posible. Aunque el acceso a agua potable haya mejorado, la mitad de la población en los países en vías de desarrollo sigue sin aseos u otras

formas de saneamiento básico. Casi un millar de personas viven en barrios de chabolas urbanos porque el crecimiento de la población urbana es más rápido que la mejoras en alojamiento y la creación de empleos productivos.

Objetivo 8 Fomentar una asociación mundial para el desarrollo
La Declaración del Milenio de las Naciones Unidas es un pacto social mundial: países en vías de desarrollo harán más esfuerzos para asegurar su propio desarrollo, y países desarrollados les apoyarán a través de ayudas, alivio de la carga de la deuda y mejores oportunidades para el comercio. El progreso ya ha empezado a dar resultados. Pero los países en vías de desarrollo no han alcanzado las metas. Para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, un incremento en las ayudas y el alivio de la carga de la deuda debe ser acompañado por una mayor apertura al comercio, la transferencia acelerada de tecnologías y la mejora de oportunidades de empleo para el siempre mayor grupo de jóvenes en las regiones en vías de desarrollo.

Anexo B LOS PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL

Derechos Humanos
Principio 1 Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales; y
Principio 2 Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Normas de trabajo
Principio 3 Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
Principio 4 Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
Principio 5 Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
Principio 6 Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente
Principio 7 Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
Principio 8 Las empresas deben fomentar las iniciativas que promocionan una mayor responsabilidad ambiental.
Principio 9 Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción
Principio 10 Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Anexo C ORGANIZACIONES QUE ENFOCAN CUESTIONES ÉTICAS

Las organizaciones internacionales y locales en la siguiente lista forman parte de una selección que juegan un importante papel en el desarrollo del comportamiento globalmente responsable y de líderes globalmente responsables. Aconsejamos estar atentos a su trabajo. Los líderes globalmente responsables y las organizaciones que representan beneficiarán participando en tales organizaciones y diseñando junto a ellas. En orden alfabético:

Accountability (www.accountability.org)

ASPEN Institute (www.aspeninstitute.org)

Business in the Community (www.bitc.org.uk)

Business for Social Responsibility (www.bsr.org)

CERES (www.ceres.org)

CSR Europe (www.csreurope.com)

European Academy for Business in Society (www.eabis.org)

European Business Ethics Network (www.eben.org)

Ethical Corporation (www.ethicalcorp.com)

Global Dialogue Institute (www.Global-Dialogue.com)

Global Ethics Foundation (www.weltethos.org)

Institute for Global Ethics (www.globalethics.org)

Institute of Business Ethics (www.ibe.org.uk)

Instituto Ethos (www.ethos.org.br)

International Business Leaders Forum (www.iblf.org)

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (www.wbcsd.ch)

ANEXO D : Ejemplos de códigos y principios éticos

Códigos generales
OCDE Guidelines for Multinational Enterprises
Pacto Mundial de las Naciones Unidas
Global Reporting Initiative
Caux Round Table Principles for Business
Global Sullivan Principles of Social Responsibility
Principles for Global Corporate Responsibility
International Code of Ethics for Canadian Business
U.S. Model Business Principles
AccountAbility AA 1000
Consumer Charter for Global Business
Code of Ethics on International Business for Christians, Muslims and Jews
Social Venture Network Standards of Corporate Social Responsibility
Clarkson Principles of Stakeholder Management

Keidanren Charter for Good Corporate Behavior
Canadian Business for Social Responsibility Guidelines for Corporate Social Performance

Medio ambiente
CERES Principles
International Chamber of Commerce Business Charter for Sustainable Development
ISO 14001
Eco-Management and Audit Scheme
Protocolo de Kyoto
Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
The Earth Charter / La Carta de la Tierra

Trabajo
ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy
ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work
The Ethical Trading Initiative Base Code
Social Accountability 8000 (SA 8000)
Worker's Rights Consortium Model Code of Conduct
Worldwide Responsible Apparel Production Principles

Gobernanza corporativa
OCDE Principles of Corporate Governance
Principles for Corporate Governance in the Commonwealth
Toronto Stock Exchange Guidelines for Improved Corporate Governance (Dey Report)
Cadbury Code of Best Practice

Blanqueo de capitales
Wolfsberg Anti-Money Laundering Principles

Soborno y corrupción
OCDE Convention Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions .
European Union Convention Against Corruption
Council of Europe Convention on Corruption
Organization of American States Inter-American Convention against Corruption
UN Declaration Against Corruption and Bribery in International Commercial Transactions
International Chamber of Commerce Rules of Conduct to Combat Extortion and Bribery

Funcionarios públicos
Transparency International: Seven Principles of Public Life
A Code of Conduct for Persons in Positions of Responsibility
Council of Europe Model Code of Conduct for Public Officials

Derechos humanos
Declaración Universal de los Derechos Humanos
Amnistía Internacional - Principios de Derechos Humanos para Empresas
Voluntary Principles on Security and Human Rights
UN Proposed Draft Human Rights Code of Conduct for Companies
UN Covenant on Economic, Social and Cultural Rights
UN Covenant on Civil and Political Rights
UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women
UN Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination
UN Convention against Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment
UN Convention on the Rights of the Child
Fairtrade Labeling Organization

Fuente: Compendium of Codes of Conduct and Instruments of Corporate Responsibility, Voluntary Codes Research Group, 2003 - correo electrónico: kmckague@schulich.yorku.ca

ANEXO E Miembros del grupo inicial de trabajo

Carlos Arruda	Decano Asociado para la Investigación y el Desarrollo Profesor de Competitividad e Innovación Fundação Dom Cabral, Brasil
Cláudio Bruzzi Boechat	Profesor, Investigador y Director de proyectos Fundação Dom Cabral, Brasil
Milton Costa Filho	Director General Petróleo Brasileiro México S. DE R.L DE C. V – PETROBRAS, Méjico
Peggy Cunningham	Profesora asociada de marketing Marie Shantz - Queen's University School of Business, Canadá
Henri-Claude de Bettignies	Profesor Distinguido de Liderazgo Global Responsable, CEIBS, China The Aviva Chaired Professor of Leadership and Responsibility, INSEAD, Francia
Derick de Jongh	Director, Centre for Corporate Citizenship University of South Africa, Africa del Sur
Izeusse Dias Braga Junior	Director de comunicaciones internacionales Petróleo Brasileiro S.A.- PETROBRAS, Brasil
Mark Drewell	Ejecutivo del grupo Barloworld Limited, Africa del Sur
Maryse Dubouloy	Profesor ESSEC Business School, Francia
Jean-Louis Duquéroix	Director de comunicaciones en Caisse d'Epargne Aquitaine-Nord Groupe Caisse d'Epargne, Francia
Nick Ellerby	Director - Whole Person Learning The Oasis School of Human Relations, Reino Unido
Joan Fontrodona	Profesor, Departamento de Ética Empresarial IESE Business School, España
Gerald Fryxell	Profesor China Europe International Business School (CEIBS), China
Joaquin Garralda	Vicedecano de Ordenación Académica Instituto de Empresa, España
Jay Handelman	Profesor Asociado y Director del Centre for Corporate Social Responsibility Queen's University School of Business, Canadá
Laurence Harribey	Decano Asociado de Ordenación Académica Bordeaux Business School, Francia
Hasan Sohaib Murad	Rector University of Management and Technology, Pakistan
Mohammad Nazim	Director del Departamento de Comunicaciones University of Management and Technology, Pakistan
Patrick Paris	Secretario General Director de Desarrollo y Relaciones Externas Lafarge Ciments, Francia
Anthony Sampson	Director de Responsabilidad Social Corporativa Aviva, Reino Unido
Bernard Sionneau	Profesor Bordeaux Business School, Francia

Craig Smith	Senior Fellow in Marketing and Ethics Decano Asociado, Programas MBA London Business School, Reino Unido
Vivian Smith	Investigadora, Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa Fundação Dom Cabral, Brasil
Pierre Tapie	Presidente ESSEC Business School, Francia
Esther Trujillo	Directora de Responsabilidad Corporativa Telefónica S.A., España
Mia Vanstraelen	Director, HR Learning, EMEA IBM
Ambreen Waheed	Directora Ejecutiva y Fundadora Responsible Business Initiatives (RBI), Pakistán
Peter Withers	Decano Asistente de Programas Académicos Pepperdine University - Graziadio School of Business and Management, EEUU
Michelle Wolfe	Director de Comunicaciones RSC Aviva, Reino Unido
Terry Young	Director, Programas Mundiales Pepperdine University - Graziadio School of Business and Management, EEUU
Maurizio Zollo	The Shell Fellow in Business and the Environment Profesor Asociado de Estrategias INSEAD, Francia

Asesores

Philippe de Woot	Profesor Emérito Université Catholique de Louvain, Bélgica
Ellen Kallinowsky	Directora del Forum de Aprendizaje Regional, Pacto Mundial de las Naciones Unidas, África Del Sur

Equipo de Organizadores y Facilitadores

Anders Aspling	Asociado Senior MiL Institute, Suecia EFMD Board Member, Global Responsibility Initiative Project Chair
Gay Haskins	Directora, Relaciones Exteriores London Business School, Reino Unido
Björn Larsson	CEO The ForeSight Group, Suecia Board Member The World´s Children´s Prize for The Rights of The Child
Liliana Petrella	Directora de Desarrollo EFMD, Bélgica
Martine Torfs	Globally Responsible Leadership Initiative Center Manager EFMD, Bélgica
Geoff Tudhope	CEO Mentor Merryck & Co Board Member Cafe Direct plc, Reino Unido

DERICK DE JONGH, DIRECTOR, CENTRE FOR CORPORATE CITIZENSHIP, UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA, AFRICA DEL SUR

“Imagina

Imagina un mundo donde la armonía, la igualdad, la cohesión social, el comportamiento ético, un medio ambiente durable y una sociedad justa dominan los pensamientos y las mentes de todos los líderes, las empresas, los gobiernos y la sociedad civil...

Imagina a líderes que traducen estos ideales personales en prácticas de negocios corrientes...

Imagina líderes que se interesan personalmente y se comprometen emocionalmente con el mundo real que deseamos crear...

Imagina un entorno de negocios que permita el liderazgo a todos los niveles... un entorno de negocios que facilita, fomenta y celebra los cambios desde dentro...

Imagina que todo esto se convierte en realidad.”

Contáctenos para conocer mejor esta iniciativa:

EFMD - Rue Gachard 88 box 3 – B 1050 Bruselas – Bélgica
T +32-2-6290810 – F +32-2-6290811
martine.torfs@efmd.org – www.efmd.org

y visite: www.globallyresponsibleleaders.net

Traducción del inglés del informe *Globally Responsable Leadership: A Call for Engagement*.

Derecho de reproducción © EFMD aisbl. Todos los derechos reservados. Está autorizado utilizar y copiar libremente la información contenida en este informe para objetivos no comerciales a condición de mencionar el origen. Copias adicionales de este informe están disponibles. Para más información: martine.torfs@efmd.org

Se puede descargar la versión electrónica en www.globallyresponsibleleaders.net

Autores: Este informe representa los pensamientos y las convicciones compartidas de los miembros fundadores de la Iniciativa del Liderazgo Globalmente Responsable (*Globally Responsible Leadership Initiative*). No representa necesariamente los puntos de vista de las organizaciones que éstos representan.

Diseño gráfico: www.gestalte.be – Ilustraciones: Gerolf Van de Perre, gerolf_vdp@skynet.be
Ilustración de cubierta: *¿Dirigiéndonos a un mundo mejor?*

Esta publicación se imprimió en papel Munken Pure, producido sin cloro (*TCF*) y sin aditivos de agente de blanqueo óptico (*OBA*).