



## FERNANDO MUGARZA BORQUE

“ES IMPORTANTE EL PAPEL DE LOS ESCÉPTICOS SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS PORQUE NOS MANTIENEN CON LA GUARDIA ALTA PARA MEJORAR CADA DÍA”

Además de lograr los máximos beneficios contables, las empresas tienen ahora el reto de dejar una huella positiva y perdurable a lo largo del tiempo. No se trata de filantropía sino de apostar por las personas y por un crecimiento económico sostenible que contemple a todo el mundo por igual. La llamada responsabilidad social de las empresas (RSE) es un elemento clave de competitividad que, según Fernando Mugarza Borque, director de Comunicación y Relaciones Institucionales del Grupo Novartis España y presidente de Forética hasta el pasado mes de marzo, comienza a ser reconocido y valorado por la sociedad. En su opinión, España avanza con paso firme por esta senda que conduce a mitigar los efectos negativos que, a nivel global, se derivan de un mal reparto de la riqueza. Lejos de la utopía, la gestión ética, solidaria y responsable es una estrategia que vende.

**Novartis Farmacéutica cuenta con el Certificado en Gestión Ética acreditado según la Norma de Empresa SGE 21 de Forética. Supongo que podríamos llenar varias páginas con su respuesta, pero ¿sería capaz de definir en pocas palabras qué es la responsabilidad social de las empresas?**

La RSE supone para las empresas integrar en su gestión las preocupaciones económicas, sociales y medioambientales. La gestión responsable tiende hacia un modelo en el que los beneficios socia-

les y medioambientales forman parte de la definición del éxito corporativo. Para Novartis significa dar respuesta adecuada a todas las necesidades y cuestiones planteadas por las diferentes partes interesadas, grupos de interés o *stakeholders* que la compañía tiene. Es decir, hacer bien el trabajo y cumplir con los compromisos en un entorno de excelencia y competitividad. Se trata de alcanzar un equilibrio ponderado entre la minimización del impacto ambiental de nuestras operaciones, realizar una contribución

positiva en el tejido social donde estamos presentes y, todo ello, garantizando un retorno adecuado a nuestros accionistas. Esto no es sino dar coherencia a nuestra propia misión: desarrollar soluciones innovadoras para la mejora de la salud y la calidad de vida.

**En una gran empresa como Novartis parece de justicia que parte de sus beneficios reviertan en la sociedad. Sin embargo, ¿bajo qué razonamiento se traslada esta misma exigencia a las pymes?**

Para Novartis la acción social no es un apunte contable, como si fuera una partida presupuestaria, sino que se trata de hacer las cosas mejor dejando una huella positiva y perdurable a lo largo del tiempo. En este sentido, en el ámbito de la acción social, Novartis no sólo participa en actividades de filantropía y mecenazgo, sino que toma parte activa en acciones estratégicas de ámbito social a corto, medio y largo plazo, con un carácter multilateral; y lo hace mediante su contribución a solucionar los diversos problemas de salud que se presentan en el mundo, prestando especial atención a las conocidas como enfermedades emergentes. Esto lo hace de manera específica y estratégica en colaboración con la OMS, a través de instituciones propias de reconocido prestigio internacional, como es la Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible, nuestros centros de investigación o el recién inaugurado Centro de Investigación Básica de Enfermedades Tropicales de Singapur. Y no sólo bajo una justificación cultural intrínseca de carácter ético, sino que tiene además un gran sentido empresarial. Apostamos por las personas y los países con los que tenemos relación. En el caso de las pymes el razonamiento debe ser el mismo. No se trata de dar dinero, sino de incorporar las inquietudes de la sociedad a nuestra forma de hacer negocios.

**Desarrollo sostenible, respeto al medio ambiente... son términos que parecen incompatibles con el exceso de bienestar que busca nuestra sociedad.**

En ocasiones, pueden parecer paradójicas e incluso contraproducentes algunas de las propuestas que plantea la sostenibilidad para con nuestras propias cuentas de resultados, o con nuestra cultura ciudadana. Igual que podemos mover una roca haciendo palanca con una madera en lugar de a pulso, con su correspondiente ahorro de esfuerzo y energía, la economía puede crecer de manera más eficiente, a nivel económico, social y ambiental. A medida que miramos de manera estratégica y a más largo plazo, nos damos cuenta de que no vale cualquier crecimiento, sino aquel que es más respetuoso con nuestro entorno.

**En el contexto de la RSE se habla de gestión ética. Convendrá conmigo que resulta difícil imaginar a quienes se mueven entre OPAs hostiles y máximos**

**beneficios económicos, preocupándose por un factor tan etéreo y filosófico.**

Depende. Una OPA hostil puede estar justificada en argumentos muy éticos, ya que no todas buscan la escisión de compañías y la liquidación de los activos (cambio de consejos de administración acomodados e inoperativos, conflictos de intereses...). La maximización de los beneficios alcanzados mediante prácticas globales de sostenibilidad puede tener derivaciones enormemente positivas para la sociedad (mayores impuestos, incremento de las inversiones, puestos de trabajo directos e indirectos, etcétera). Además, hay factores menos ejemplarizantes que pueden despertar el interés de los inversores como la reducción del riesgo de sus carteras sin sacrificar sus retornos. En definitiva, el impulso de la RSE no sólo beneficia a la sociedad y al medio ambiente, sino también a las empresas y a los inversores.

**La inversión que se realiza desde empresas como Novartis en I+D+i ¿entra dentro de la estrategia de la responsabilidad social?**

Las organizaciones tienen una responsabilidad que, en general, es común al sector de actividad en el que actúan. En el caso de la industria farmacéutica, su mayor responsabilidad es la de elaborar buenos medicamentos. Luego la responsabilidad primordial ha de ser hacer una buena I+D+i, siempre volcada en la innovación. Otra exigencia sería colaborar en la medida de las posibilidades a mitigar los efectos negativos de un mal reparto de la riqueza a nivel global, que en este caso se manifiesta en el acceso a los medicamentos y otro tipo de asistencia referida a la salud. De ahí que la industria promueva constantes proyectos de colaboración con ONGs y agencias internacionales como la OMS para facilitar medicamentos a las regiones y colectivos más necesitados. Me atrevería a decir que la inversión en investigación y la innovación continua son la principal responsabilidad de Novartis, que a nivel mundial dedica el 19% de sus ventas a I+D. El aporte de medicamentos nuevos, mejores y más eficaces es la mejor manera de realizar un servicio a la sociedad a largo plazo. Las ingentes inversiones en los procesos altamente especializados de la I+D+i en un sector tan dinámico como el farmacéutico alcanzan los ratios más elevados en térmi-

nos relativos. El compromiso por la localización de las operaciones en un entorno tan cambiante como el sanitario viene siendo firme, sólido y constante. La creación de empleo de calidad, la generación de riqueza para nuestro país y la tendencia a una gestión moderna de los recursos humanos en este y otros ámbitos, con iniciativas pioneras en términos de conciliación, igualdad de género, integración y diversidad, son también aspectos a destacar.

**¿Qué diría a quienes hablan de simple estrategia de marketing y enfoque publicitario y cuestionan el uso de la responsabilidad corporativa?**

Diría que tienen mucha razón en algunos casos. No obstante, aquellas estrategias que se mueven hacia un resultado estrictamente comercial tienen los días contados y, además, lejos de mejorar su reputación, la están hipotecando. Creo que es importante el papel que juegan los más escépticos porque nos mantienen con la guardia alta: debemos mejorar cada día. No obstante, Novartis y un buen grupo de empresas, además de hablar acerca de la RSE, la ponemos en práctica. Las compañías globales se enfrentan a las expectativas más importantes de toda su trayectoria en lo relativo al impacto social de sus actividades. El objetivo de cualquier compañía es, sin duda, generar valor de una forma ética; al mismo tiempo los profesionales quieren trabajar cada vez más para empresas que cuentan con estándares de responsabilidad social, lo que supone una ventaja para incorporar a los mejores candidatos. Una compañía con principios éticos atrae los mejores talentos y genera un clima laboral más idóneo para el desarrollo, tanto profesional como personal, que a su vez incide en una menor rotación de los profesionales con alto potencial. Cada vez es más difícil diferenciarse en calidad y deben buscarse nuevos elementos intangibles de diferenciación; la RSE es uno de ellos y es un factor que la sociedad empieza a reconocer. Hay constataciones de que la sociedad premia a las organizaciones responsables y penaliza a las que no lo son.

**¿El mercado aprecia las políticas de RSE? ¿Es posible valorar objetivamente en qué medida son rentables?**

Si por mercado entendemos el consumidor, creo que aún es pronto para

determinar si lo aprecia o no. Las evidencias más fiables, como el Informe Forética 2004, ponen de manifiesto que, pese a que el consumidor en España aún no ha desarrollado pautas de conducta de consumo responsable, hay una tendencia creciente a adoptar una conciencia favorable hacia las empresas responsables. Otro tipo de grandes consumidores, como la administración o las propias empresas, cada vez incorporan más criterios de sostenibilidad en sus criterios de compra. En cuanto a las métricas podemos distinguir muchas: estudios de segmentación de clientes, comportamiento de índices bursátiles de ISR y un amplio etcétera.

**“LA FORMACIÓN ESCOLAR SOBRE LOS ASPECTOS DE LA RSE ES ESPECIALMENTE IMPORTANTE, YA QUE LA ÉTICA Y LA CONDUCTA (EMPRESARIAL O NO) HA DE SER INCULCADA DESDE EDADES TEMPRANAS”**

**¿Cuáles son los principales instrumentos elegidos por las empresas españolas para llevar a cabo una gestión socialmente responsable?**

El principal instrumento de gestión de la responsabilidad social en España es la Norma SGE 21, propuesta por Forética. Este sistema establece la realización de auditorías independientes acerca de hasta nueve áreas de gestión que van, desde alta dirección a recursos humanos, pasando por inversores. Además de la gestión, hay un importante desarrollo en el área de rendición de cuentas a través de las memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative.

**¿Cree que la formación que reciben los futuros empresarios se ajusta a estos nuevos modelos de gestión?**

Si pudiéramos distanciarnos en el tiempo, probablemente nos daríamos cuenta de que estamos en un estadio de la RSE aún poco maduro. Las empresas del mañana competirán por establecer vínculos emocionales con sus clientes, dando respuesta a sus valores e ideales. Para ello, precisamente, están los sistemas de

gestión de RSE, para ganar orientación a la sociedad, superando el modelo anterior de orientación al mercado. En este sentido la labor de la universidad es clave. Me consta que algunas universidades y escuelas de negocios punteras tienen ya programas muy cualificados y módulos específicos incorporados a sus programas de postgrado, relativos a la RSE; no obstante, queda mucho por hacer. Especialmente importante me parece la formación escolar acerca de estos aspectos, ya que la ética y la conducta (empresarial o no) ha de ser inculcada desde edades tempranas. Nuestros jóvenes de hoy serán los directivos del mañana y en ellos recaerá la responsabilidad de dar una respuesta adecuada a todas estas cuestiones.

**La ausencia de normas y sistemas homologados de auditar la RSE ¿favorece el abuso propagandístico realizado por muchas empresas que se autoproclaman responsables? ¿Es necesario que el Gobierno tome cartas en este asunto?**

La Responsabilidad Social sí tiene líneas de trabajo que se ajustan a los marcos internacionales. Así la SGE 21 de Forética sigue la metodología de ISO e incluso añade garantías adicionales a lo que establecería una auditoría de calidad o ambiental. La ausencia de normativa específica por parte de la administración pública no implica que no se trabaje con un enfoque serio y riguroso. El Gobierno, en mi opinión, busca una estrategia acertada, ya que antes de decidir qué hacer ha solicitado la opinión de los principales expertos en la materia.

**La Administración y sus instituciones ¿son un ejemplo de gestión ética y socialmente responsable?**

La Administración pública ha de ser la primera en gestión ética y socialmente responsable. De hecho, está regida por el interés general. Sin embargo, el sector, al igual que el privado, tiene aspectos que funcionan mejor y otros en los que se necesita una mejora. Creo que la problemática es parecida, lo que cambia son las características específicas de cada institución.

**La importancia de la RSE en el contexto internacional queda patente en iniciativas como las elaboradas por la ONU, la OCDE y la UE. ¿Cómo calificaría el nivel de compromiso del empresariado español respecto al de los países de nuestro entorno europeo?**

Creo que España es uno de los mayores

exponentes de nuestro entorno en RSE. Ya hay 25 empresas en España certificadas en SGE 21, somos uno de los primeros países en número de firmantes del Pacto Mundial, somos uno de los países que mejor ha potenciado las memorias de sostenibilidad. En resumen, yo le daría un aprobado alto. Desde España y a través de las empresas pioneras estamos muy avanzados en la certificación, la auditoría y la implantación de sistemas de gestión gracias a la SGE21, que es la norma nacional para medir la temperatura de la RSE en las organizaciones. En este sentido, nosotros también tenemos algo que aportar a los demás. Actualmente, el 20% del total de las empresas españolas estima que las prácticas de RSE son un factor clave de éxito en su estrategia de negocio, teniendo, además, un impacto perceptible en el negocio de un 49% de las mismas. Las empresas cotizadas son las que muestran mayor sensibilidad, un 62% las considera relevantes o muy relevantes, llegando hasta el 81% en empresas del Ibex.

**El anteproyecto de Ley de Igualdad favorecerá, entre otros aspectos, la conciliación entre la vida laboral y familiar o personal. Para el ministro de Trabajo se trata del inicio de una revolución social, mientras que la CEOE vierte duras críticas contra el texto legislativo. ¿Cuál es su opinión al respecto?**

La igualdad es un objetivo prioritario para la sociedad española y, en este sentido, la ley me parece oportuna y relevante. El dilema viene cuando existen desajustes y se imponen medidas correctivas, pero eso ya es una cuestión más política o filosófica que empresarial.

**¿Piensa sinceramente que las generaciones venideras conocerán un mundo sin pateras, sin niños hambrientos y en el que sea posible respirar aire puro... gracias a la RSE?**

La RSE es un agente dinamizador del cambio. Pero es necesaria una mayor implicación de los Estados y las organizaciones supranacionales para poder cumplir los objetivos del milenio. El mundo de la RSE afecta fundamentalmente a las empresas, pero éstas por sí solas no pueden abordar aspectos como la democracia en el tercer mundo, la corrupción endémica, la estabilidad de los países desfavorecidos. Creo que realmente hace falta el esfuerzo de todos, el empeño colectivo para alcanzar esos objetivos. Ojalá podamos verlo.