

Activismo corporativo: del compromiso al impacto



Introducción

Nos hallamos en un entorno de escrutinio y exigencia creciente en que ha aumentado la presión social, regulatoria e inversora sobre la ética y la gobernanza corporativa, pero también **con respecto a los impactos sociales y medioambientales que generan las empresas en su cadena de valor**. Propósito corporativo, estrategia de sostenibilidad y ESG, impacto positivo, emergencia climática, desigualdad e inclusión, descarbonización de los modelos de negocio, diversidad y equidad en los órganos de decisión y de gobierno, economía regenerativa... son algunos de los conceptos que ya forman parte del lenguaje corporativo y de la gestión empresarial actual. Algunas veces con razón de causa y otras, en medio de alarmantes tácticas de *greenwashing* y de *purpose-washing*.

El activismo corporativo lucha contra esta tendencia y busca la adopción de un enfoque holístico para lograr un cambio y una transformación esencial, social o medioambiental a través de la acción empresarial.

¿Qué sucede cuando las empresas adoptan, en sus estrategias de negocio, el posicionamiento y la **defensa de causas que estén alineadas con sus valores**? ¿Con qué retos, desafíos y oportunidades se encuentran? ¿Cómo se activa el propósito corporativo a través de **acciones que generen valor compartido y un impacto positivo**, sin caer en tácticas oportunistas? ¿Cómo se integra el activismo en la gobernanza? ¿Puede existir activismo corporativo sin un replanteamiento del modelo de negocio?

Para debatir sobre todo ello, el Instituto de Innovación Social de Esade, junto con ISS España, organizaron la charla "Activismo corporativo: del compromiso al impacto", dentro del ciclo de conferencias "*Connecting Through the Workplace*".

Este ciclo de conferencias tiene como objetivo analizar y debatir las principales tendencias y estrategias que deben incorporar las empresas en sus modelos de negocio con el objetivo de anticiparse a la volatilidad en el futuro, estableciendo un diálogo entre expertos del sector, de Esade y de ISS para tratar de cómo las organizaciones y las empresas deben integrar, en su visión, en su gestión y en el impacto de sus negocios, cuatro ejes básicos de actuación: el propósito corporativo, la sostenibilidad y economía circular, la gestión del talento diverso e inclusivo y la digitalización en los puestos de trabajo (*workplaces*) del siglo XXI.

En esta ocasión, contamos con la participación de tres ponentes de primerísimo nivel, para tratar sobre qué es, cómo se articula y cómo se activa el activismo corporativo y a qué retos se enfrentan en sus organizaciones para hacerlo posible, como expresión de la contribución a la resolución de los retos sociales y medioambientales que tenemos como sociedad: **Mario Roviroso**, CEO de Ferrer; **Mónica Chao**, directora de Sostenibilidad de IKEA en España y presidenta de WAS (Women, Action, Sustainability), y **Eulalia Devesa**, directora de Responsabilidad Social Corporativa de ISS España. La conferencia fue moderada por **Sonia Ruiz**, colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade.

esade
Institute for Social Innovation

ISS

LIVE CICLO DE CONFERENCIAS: CONNECTING THROUGH THE WORKPLACE

Activismo corporativo: del compromiso al impacto

Mario Roviroso, CEO de Ferrer
Mónica Chao, directora de Sostenibilidad de IKEA en España, y presidenta de WAS (Women, Action, Sustainability)
Eulalia Devesa, directora Responsabilidad Social Corporativa en ISS Facility Services España
MODERA: Sonia Ruiz, colaboradora académica del Instituto de Innovación Social de Esade

27/09/2022
9:30 a 10:30 h.
@EsadeSocial
@ISS_ES

1. El auge del activismo corporativo en un momento de crisis sanitaria, social, energética y medioambiental

Estamos en un entorno complejo y de alta volatilidad a todos los niveles. En los últimos años, hemos asistido a una crisis sanitaria mundial a la cual le sigue la actual emergencia climática y geopolítica con la guerra entre Ucrania y Rusia, que está afectando nuestro día a día de forma muy inmediata: el aumento de las desigualdades sociales, los problemas de acceso a las materias primas y su incremento de precio, con consecuencias inflacionarias, la interrupción de las cadenas de valor globales, etc.

Desde hace años, tanto la sociedad como el sector inversor y el ámbito legislativo demandan que las empresas vayan más allá del *shareholder capitalism* e impacten de forma positiva en todos sus grupos de relación. Actualmente, vemos un mayor escrutinio regulatorio (en especial, en la Unión Europea) para que la ética y la gobernanza corporativa incorporen criterios ESG.

Se busca, a través de las empresas, no solo evitar crear más daño, sino también generar un mayor impacto

positivo en todas sus cadenas de valor. Con todo ello, vemos que las empresas ya son y deben ser agentes de cambio.

En 2018, vivimos cómo el activismo corporativo irrumpía con fuerza en nuestra sociedad: Nike hizo público su apoyo al movimiento "*Black lives matter*", en su campaña de defensa del jugador negro de fútbol americano que se arrodillaba al escuchar el himno nacional en denuncia por la opresión a la comunidad negra. Fue una campaña de posicionamiento, con repercusiones a escala mundial, bajo el lema "Cree en algo, aunque te cueste todo".

Además, aquel mismo año se publicó un interesante artículo en la *Harvard Business Review*, titulado "The new CEO Activists", donde se desgranaban, con mucho detalle, las características y los atributos de los líderes corporativos activistas. Y es que en los últimos años estamos viendo que ya no solo son activistas las marcas, sino que también empiezan a serlo los CEO.



2. ¿Qué es el activismo corporativo?

El activismo corporativo surge como respuesta de las empresas que no quieren limitarse solo a generar beneficios y crear empleos, sino que desean ir más allá y posicionarse en temas sociales relevantes, aunque sean conflictivos u objeto de una gran polarización.

“Ser activistas implica que el propósito de conectar personas y lugares para contribuir a mejor forme parte de la cultura y de la forma de hacer de toda la empresa, de todos los trabajadores. Es lo que hacemos cada uno en la toma de decisiones.”

Eulalia Devesa, directora de RSC de ISS España

En el año 2020, el *Edelman Trust Barometer*, que mide la confianza de la ciudadanía en diferentes instituciones, ya indicaba que, por primera vez, las empresas ganaban terreno a las ONG (las instituciones que tradicionalmente habían obtenido las mejores valoraciones). Además, apuntaba que el 61% de la población espera que los CEO se posicionen en la resolución de los retos sociales y medioambientales y que el 81% espera que las instituciones hagan públicos estos compromisos.

“El lema ‘Ferrer for good’ que acompaña nuestra marca habla por sí mismo de lo que significa para nosotros el activismo. Lo es todo. Es el propósito de la compañía; hacer el bien en la sociedad y en el planeta; tener un impacto positivo en la sociedad. Aunque se nos conozca por ser una compañía farmacéutica grande, todos los que trabajamos aquí vemos que esto es solo un medio para conseguir los recursos necesarios para hacer el bien, a través de todos los proyectos, en el ámbito climático, de las desigualdades sociales, etc. En los últimos años, más del 50% de los beneficios se destinan a proyectos sociales y medioambientales. Todo esto emana principalmente de nuestro principal

accionista, que es el primer convencido de esta necesidad y la predica desde hace más de veinte años, y la compañía se ha alineado”

Mario Rovirosa, CEO de Ferrer

Para poder llevar a cabo ese compromiso corporativo debe existir un fuerte compromiso interno, y el liderazgo y la gobernanza juegan un papel clave para integrar el propósito en la cultura, para llevar toda la organización a desempeñar este papel activo y positivo en la sociedad.

El activismo corporativo ha de estar integrado en la estrategia, a largo plazo: en un primer momento, a nivel interno, desde la autenticidad, fomentando la cohesión interna y el sentimiento de pertenencia y, en un segundo nivel, para que desde esta cultura corporativa brille hacia el exterior, también a través de alianzas y de colaboraciones que van más allá de la línea de negocio.

El activista corporativo tiene, por un lado, el papel de creación de conocimiento y, por otro, un rol inspirador. En momentos de conflictos y miedo, debe generar el optimismo y la fuerza necesarios para poder entrar en acción. Así pues, el activista tiene que caracterizarse por el optimismo y por la acción. Un activista es, sobre todo, una persona impulsada a actuar.

“En IKEA España, tenemos la figura del activista, en una compañía que ya de por sí lo es, con una estrategia muy clara de ser climáticamente neutra en 2030 y ser 100% circular. Con estos objetivos corporativos, creamos esta figura, en concreto, para dar respuesta a todas aquellas personas que querían implicarse de manera más activa en la consecución de estos objetivos de sostenibilidad, dándoles un rol y un protagonismo activo.”

Mónica Chao, directora de Sostenibilidad de IKEA España y presidenta de WAS



Vemos la importancia de transversalizar e integrar este propósito a todos los niveles de la organización, para que esta cultura se extienda y no se quede como los objetivos de un departamento concreto.

“En ISS, trabajamos para que todas las personas nos sintamos bien a todos los niveles: financiero, físico-laboral, emocional y social, con diferentes procesos, sistemas tecnológicos o campañas internas que lo permitan. Por ejemplo, que las nóminas lleguen sin retraso, que el liderazgo se traslade a todos los equipos desde la cercanía y que todos los trabajadores

tengan visibilidad y que sean reconocidos. Buscamos ese bienestar 360º y, si haces bien lo que tienes que hacer, se genera un círculo virtuoso interno que hace que todos se conviertan en activistas: ellos son los que se comprometen hacia dentro y hacia el exterior, con los clientes, los sindicatos, los proveedores, etc.”

Eulalia Devesa, directora de RSC de ISS España

3. Del compromiso al impacto. ¿Cómo se mide el impacto del propósito corporativo?

“Los datos y la medición son elementos clave de cualquier acción, en todos los proyectos.

No se trata solo de ser activista desde el corazón, sino de que estas acciones contribuyan al propósito de la compañía y a la cuenta de resultados.

Así, hemos detectado que, por un lado, nos ayuda a contribuir a los objetivos que ya tenemos definidos desde el plano corporativo; nos ayuda a alcanzar los KPI fundamentales de nuestra estrategia global.

Pero, además, también medimos el impacto social de nuestras acciones y, por otro lado, a nivel interno, los change makers (los activistas internos): cuántas personas dentro de la organización generan una acción o una actividad que contribuye a un cambio dentro y fuera de IKEA.”

Monica Chao, directora de Sostenibilidad de IKEA España y presidenta de WAS

“Existen muchos beneficios de actuar de esta forma, y hacerlo bien. El primero de ellos resonará en muchas compañías y, aunque nosotros lo hacemos por convencimiento, lo cierto es que el activismo corporativo tiene beneficios en la cuenta de resultados. Si este es un argumento de peso para que cada vez más compañías actúen mejorando su impacto social y medioambiental, bienvenido sea. Necesitamos que sean muchas más las que actúen así.

También es cierto que no todas las acciones tienen un efecto positivo y no siempre tienen un retorno de la inversión claro (como elegir un packaging más sostenible o reducir y compensar las emisiones de CO2, por ejemplo); pero, analizadas de forma global, sí.

Otra de las repercusiones importantes de actuar bajo parámetros de responsabilidad corporativa es la captación y retención de talento. Observamos que, en las entrevistas de selección que realizamos, cuando explicamos el propósito, la entrevista cambia, las personas enganchan. Cuando los valores de ambas partes encajan, el empleado tiene

un nivel de satisfacción y participación muy alto. Además, fomentamos una cultura interna de trabajo que favorece este incremento de talento.

Por último, aunque nuestra compañía no lo tiene como objetivo, actuar así hace que desde fuera también te miren y te reconozcan (certificaciones, etc.).”

Mario Rovirosa, CEO de Ferrer

“Es fundamental medir el impacto, a pesar de que es cierto que no todo se puede medir. Por ello, se ha de poner foco en acciones vinculadas a la estrategia.

A nosotros nos ha aportado muchos beneficios: ha ayudado a las personas que tenemos lejos a sentirse parte de algo y que ellas mismas sean palanca de cambio y de mejora de la empresa. Nosotros defendemos el empleo digno (a igual trabajo, igual

salario), hasta el punto de que con los años hemos atraído talento y hemos logrado una rotación muy baja (retención del 90%). Poner esta base hace que la gente se comprometa y fidelice.

Creemos que algunos de los retos principales a que se enfrenta el activismo corporativo son:

- Mantener el foco; crear una estrategia que aporte valor, para evitar la dispersión: ¡No podemos hacerlo todo a la vez!
- Tener muy en cuenta los entornos volátiles del momento y la geopolítica.
- Explicar por qué y cómo se hace lo que se hace y cómo se va avanzando año tras año a través de la mejora continua.”

Eulalia Devesa, directora de RSC de ISS España



4. ¿Activismo corporativo o *greenwashing*?

Con esta tendencia global y esta demanda creciente de la sociedad de que las empresas adopten un papel activo en la resolución de los retos sociales y medioambientales, muchas voces y organizaciones no lucrativas a escala internacional alertan del peligro de las campañas de *greenwashing* por parte de algunas empresas.

Ante ello, uno de los retos actuales es diferenciar entre aquellas empresas que actúan con integridad y autenticidad, y aquellas que no lo hacen.

“Es cierto que hay mucho de esto, pero mientras las empresas hagan cosas de verdad, por el motivo que sea, todo suma. Con el tiempo, sin embargo, las compañías acabarán delatándose, ya que llega un momento en que uno debe tomar decisiones, y entonces es cuando se ven las auténticas.

Aquí se trata de sumar, porque el objetivo que tenemos por delante es muy grande y urgente. Para nosotros, lo importante es hacer (lo de comunicarlo viene después). Nosotros llevamos muchos años haciendo sin comunicar y quizás ahora hemos aparecido más en los medios por la certificación B Corp, pero llevamos muchos años sin comunicar todo lo que hacemos de forma habitual.

La diferencia está en la integridad y la autenticidad.”

Mario Roviroso, CEO de Ferrer

“Se trata de actuar. Y si a partir de ahí llegan la reputación, el liderazgo, la inspiración de otros, pues ¡bienvenidos!

Es más importante que nunca la honestidad, porque estamos en un momento de crisis de confianza, en que el miedo está haciendo mucho daño en la sociedad. Por tanto, lo esencial es actuar y sembrar confianza. Y todo lo demás vendrá después.

El riesgo del *greenwashing* está en la acción desenfocada y en el ruido que genera, que no

nos deja escuchar lo importante. Es decir, la acción debe estar dirigida hacia los puntos que realmente generan transformación y cambio, que contribuyen a ellos. La acción sin foco aleja del propósito y puede llevar al hartazgo de la sociedad.”

Mónica Chao, directora de Sostenibilidad de IKEA España y presidenta de WAS

“Pocas cosas y bien hechas, con mucha consistencia a lo largo del tiempo. Para que perdure en el tiempo, es necesario que la compañía lo integre, lo ejecute, lo mejore, etc.

Por ello son importantes la estrategia y la perdurabilidad de las acciones, de las cuales se debe rendir cuentas con transparencia y fomentando la comunicación.

Primero haz y, cuando lo has probado y ves que funciona, luego explícalo.

Todas estas acciones deben estar vinculadas a la estrategia corporativa, para no perder el foco.”

Eulalia Devesa, directora de RSC de ISS España

4. Apuntes finales

El activismo corporativo busca mejorar el impacto social y medioambiental de las empresas mediante acciones enfocadas y honestas, que contribuyan a unos objetivos que nos muevan hacia unos resultados positivos.

El activismo corporativo tiene muchas capas de acción y de análisis, con implicaciones tanto internas como externas a la empresa. La gobernanza y el liderazgo son esenciales en este sentido; por ello, buscamos cuáles son algunos de los atributos clave del liderazgo activista:

- Ha de ser honesto y valiente, y generar acción.
- Ha de estar muy preocupado sobre todo por actuar y sentir la responsabilidad de influir, por lo cual deberá comunicar y tener muy claro que no competimos entre nosotros, sino que se trata de sumar granitos de arena.
- Ha de predicar con el ejemplo desde la colaboración, saber escuchar desde la cercanía y la autenticidad, y ser humilde y coherente, para proyectar ideas y soluciones y para reaccionar ante las necesidades.

Vivimos unos tiempos en que necesitamos mucho de todo ello: honestidad, valentía, acción, influencia, colaboración, comunicación, cercanía, humildad, coherencia.

[Anna Hernando,](#)

Colaboradora del Instituto de Innovación Social de Esade