

La RSC, concepto esencial y comprometedor

1.- Un concepto confuso

Con respecto al tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), existe una multitud de opiniones y conceptos confusos y contrapuestos en directores, políticos, consultores y periodistas. En la empresa, de entre 200 opiniones telegráficas, hemos seleccionado aleatoriamente las 10 siguientes:

- 1.- Son políticas medioambientales.
- 2.- Es cuestión de tecnología.
- 3.- Es buena como palanca de negocios.
- 4.- Es cuestión de diálogo, comunicación y transparencia.
- 5.- Es mala como elemento limitador y restrictivo.
- 6.- Es cuestión legal en la que todavía hay un vacío.
- 7.- Es muy complicada para PYMES.
- 8.- Es "sostenibilidad". Un compromiso con la comunidad.
- 9.- Es la gran olvidada por lo difusa y poco clara.
- 10.- Normalmente es un despilfarro.

En rigor la RSC es un concepto relativamente desconocido.

Como se ve, es casi imposible extraer una conclusión concreta, no obstante, como somos optimistas, esperamos clarificar el concepto haciendo las siguientes reflexiones:

2.- Perspectiva Global.

La relación con los accionistas o con el entorno no es la RSC más importante.

Vayamos por partes: Obsérvese la figura adjunta. En ella hemos reflejado 12 grupos de interés con los que la empresa puede tener relación, y por tanto, es responsable de su impacto sobre cada uno de ellos. El

rectángulo amarillo representa el conjunto de la empresa propiamente dicha que incluye los grupos 1 y 2. Las flechas rojas indican los diferentes grupos sobre los que puede tener influencia.

Comentemos brevemente cada uno de los 12 grupos:

1.- D G.- Director General. Lo que la empresa o la RSC bien orientada exige es su responsabilidad personal. El DG es el responsable de desarrollar las personas, productos, servicios, procesos, mercados, canales de distribución, organización y el espíritu de trabajo. Orienta la empresa en torno a unos u otros supuestos y creencias que desea o no desea. Es el motor y el timón en el establecimiento de la cultura corporativa. Para bien o para mal; y va forzosamente de arriba hacia abajo. En el análisis final, el DG es el único responsable de ella y de la RSC.

El lector ya sabe que, en rigor, no existe la "responsabilidad social". La responsabilidad es siempre personal. La tiene "alguien"; no algo. El DG tiene la obligación moral de ser eficaz y de tener un alto grado de discernimiento sobre el trabajo que lleva entre manos y una completa formación antropológica para ser capaz de tomar las decisiones adecuadas en esta enrevesada encrucijada. Es irresponsable cuando simplifica en exceso, quiere acabar pronto, evita tener que reflexionar o se considera un simple representante del capital y por tanto le acaba faltando el respeto a algo (medio ambiente, por ejemplo) o, lo que es mucho peor, a alguien.

La finalidad de la empresa (y de cualquier institución) es sólo una: ser socialmente responsable.

Un buen primer ejecutivo superará la simplificación errónea de creer que su primera obligación es hacer ricos a unos pocos o simplemente cuidar el entorno. Su primera obligación es ser capaz de reconciliar los objetivos divergentes de los 12 grupos de la figura con diversos intereses, siendo responsable y profesional. No es fácil hallar el punto de equilibrio. Exige

madurez, es decir liderazgo, y pensar qué clase de empresa quiere desarrollar y en la que desea trabajar.



2.- Empleados. En la figura, los círculos 1 y 2 son el conjunto de todos los empleados de la empresa. El círculo 1, el DG y el Comité de Dirección, ya que la generación del espíritu empresarial depende de muy pocas personas, y generalmente de uno solo. El círculo 2, todo el resto de los empleados. Una serie de flechas entrelazadas representan el conjunto de procesos empresariales que pueden repercutir sobre el medio ambiente.

Mantenemos que, cuando el DG es un buen líder y se dirige bien a sí mismo, dirige bien a su Equipo Directivo y seguidamente a todos los empleados, creando así una cultura de confianza, responsabilidad y productividad.

De todas las "responsabilidades sociales" que tiene una empresa, es decir, de todas las responsabilidades personales que tiene el DG, la que tiene

contraída con sus propios empleados, que es el conjunto de personas sobre las que puede y debe influir de forma muy directa, es con mucha diferencia la más importante de todas, porque, si resuelve bien ésta “responsabilidad social”, estarán bien resueltas casi con toda seguridad todas las demás. Desgraciadamente, esta buena resolución se logra en pocos casos. Y este fracaso es la causa principal generadora de la crisis.

Todo profesional experimentado y que trabaja con ilusión ha visto cómo, cuando los empleados están seriamente comprometidos y responsabilizados, hacen un trabajo y dan un servicio que es una maravilla. Cuando falta ese “espíritu”, normalmente están haciendo un trabajo rutinario, y en el fondo una chapuza (“no es mi problema”, “no me pagan por pensar”, o por ejemplo: “Mi empresario da dinero para los pobres del barrio, pero cuando viene hacia nosotros, lo hace con una estaca en la mano”).

3.- Los accionistas, inversores y mercado de capitales los hemos considerado el tercer grupo de influencia de la RSC. Aquí el lector habrá oído hablar de los códigos de buen gobierno y de la presión para que exista una mayor transparencia informativa.

Resulta preciso recuperar la confianza de los accionistas. A veces se encuentran engañados por la empresa. No son raros los grandes escándalos que parecen surgir de repente. A quien invierta en bolsa hay que decirle que su dinero debe darle buenos dividendos, pero que no se puede duplicar cada año, porque el dinero no viene de Júpiter, sino que resulta que “es que hay que trabajar”. Y si alguien le convence de que semejante arreglo es posible, porque le dice tener una información “muy privilegiada”, o porque en aquel sitio son todos tan listos como Einstein, le estará bien empleado si pierde su dinero.

4, 5 y 6.- El conjunto del Sector. Mercado, Proveedores y Competidores.

Los **Clientes** exigen, por su parte, primero, una publicidad en la que se diga la verdad, y, segundo, que efectivamente los productos y servicios respondan realmente a lo que se está diciendo. Otra vez la casuística vuelve a multiplicarse: precios, condiciones de entrega, quejas, reclamaciones, ética de ventas, etc.... (El canal de distribución, que es otro Cliente, y a veces el más importante, lo consideramos incluido aquí).

Con los **proveedores** se debería mantener una relación cordial y de exigencia mutua de responsabilidades y calidad. Si una empresa auditara con honestidad su RSC, vería que los fallos más graves estarían en relación con los propios empleados. Y le seguiría de cerca la relación con proveedores, a los que se suele considerar con derecho a maltratar impunemente.

Incluso hasta con los **competidores** debe uno actuar correctamente sin incurrir en competencia desleal.

7.- Instituciones públicas vinculantes. La Seguridad Social, Ministerio de Hacienda, de Trabajo, de Industria o Cámaras de Comercio, son otras instituciones a las que la empresa debe respetar. La legalidad es siempre un mínimo imprescindible.

8.- Las ONG (y fundaciones) son actualmente uno de los mejores canales a través de los cuales las empresas aportan dinero y proyectos a la sociedad para ayudar a paliar las tremendas necesidades sociales de muchas bolsas de miseria, ignorancia o violencia que sufrimos. Es una buena forma de ser justo y agradecido.

La persona es un fin en sí misma.

9.- Los VECINOS PRÓXIMOS a la empresa. Familias, Empleados Preparados y Trabajadores de los que se nutre la empresa.

Sobre el tema **de las familias** indicamos que es la institución social más importante (más que la empresa) cosa que la empresa no debe olvidar. Por ejemplo, el respeto debido a una mujer embarazada es infinitamente más importante que el debido al medio ambiente (que también debe

respetarse). O el respeto debido a la vida personal de un empleado para no convertirlo en carne de cañón para el divorcio. ... (Cuidado con no tener las ideas fundamentales muy claras).

Los **empleados preparados** y su conocimiento son hoy día el factor de producción más importante para la productividad y competitividad de la empresa. Cuando como consultores echamos la vista atrás, recordamos que antiguamente muchas estrategias de la empresa se apoyaban en el volumen, distribución, producción y similares; pero hoy día casi todas son mucho mas especializadas, sofisticadas y apoyadas en tecnologías y conocimientos. Anteriormente se enseñaba que los factores de producción eran tierra, capital y trabajo, propiedad del accionista. Pero ahora el factor de producción esencial, el conocimiento, es propiedad del propio empleado y no del accionista. (Para pensar... Aunque la dignidad de toda persona debe ser siempre respetada, cosa que olvidamos cuando nos interesa).

La empresa vive inmersa en una sociedad de la que también se nutre de **trabajadores en general** que tienen derecho a ser bien dirigidos, desarrollados, responsabilizados para ser capaces de hacer una muy buena contribución social.

10.- Los VECINOS PRÓXIMOS a la empresa. Futuras Generaciones y Medio Ambiente.

Muchos de los procesos empresariales, especialmente fabriles, contaminan el medio ambiente en el que vivimos todos. Y esto es inadmisibile, ya que los demás, en una gran medida evitable, sufrimos las consecuencias de las chapuzas de otros.

Es decir, se piensa erróneamente que el objetivo fundamental de la RSC consiste en resolver el problema del medio ambiente. Pero la contaminación no es el problema, sino una consecuencia de la falta de RSC.

Ejemplos que deben solucionarse a toda costa.- El mal olor que transmite al vecindario una fábrica de quesos. Atascar el tráfico al salir

todos los empleados de un gran centro a la misma hora. Verter a un lago sales de mercurio, con lo que muere toda la fauna acuática. Lanzar a la atmósfera vapores ferrosos o CO₂. Tender una línea eléctrica por el camino más fácil estropeando el paisaje. Anunciar productos o servicios en un programa de TV que ofende sentimientos. Levantar una fábrica situada en una ciudad relativamente pequeña, donde es la principal suministradora de empleo, y no tener luego libertad para tomar otras decisiones que podrían ser necesarias.

Vivencia.- En una ocasión, hace años, uno de los autores fue a pescar truchas a un río con su padre y relata lo siguiente: "Tras el viaje y todos los preparativos, nos encontramos un río sucio y poco apetecible. Andando río arriba por entre los chopos y la maleza salimos de nuevo al río, y nos lo encontramos cristalino, con un color verde precioso en las algas. Picado por la curiosidad, investigué ese tramo de río hasta que encontré un vertido, por cierto bastante pequeño, pero a partir del cual se estropeaba el río hasta su desembocadura en el Tajo. Siguiendo el rastro del vertido di con una empresa de bebidas tónicas. Hablando con uno de los accionistas, me dijo que no tenían por qué colocar una instalación depuradora ya que eso no estaba legislado, y sería como pagar unos impuestos que no tenían por qué. La discusión fue agria y la justificación agresiva como corresponde a todo capitalista depredador para el que lo moral es lo legal. Ya no supe más de esa empresa. Poco después apareció una ley muy específica para atajar estos abusos, que obligaba a instalar depuradoras. Lógicamente, la ley se fue al otro extremo y resultó muy restrictiva e innecesariamente gravosa. La empresa desapareció".

**La crisis no está motivada por la falta de crédito o por el mucho paro.
Sino por la falta de RSC en gran cantidad de instituciones.**



Las apariencias engañan. El problema no es lo que parece

Un principio esencial a todo este respecto es que ninguna empresa debe hacer daño a terceros, nunca ni de ninguna manera. Eso es algo a evitar siempre haciendo el esfuerzo que fuera necesario. Una empresa, a este respecto, está sólo para cumplir con su misión, dar buena calidad de servicio, y suministrar limpiamente los productos o servicios éticos a los que está acostumbrada y sabe hacer. Y cualquier efecto secundario que se pueda acarrear es malo e indeseable, incluso aunque pareciera beneficioso.

El error de creer que es cuestión de grandes inversiones. Los autores mantenemos por nuestra larga y variada experiencia que en al menos un 90% de los casos, los problemas habituales de RSC son cuestión de liderazgo personal de los altos directivos y su capacidad personal para crear una cultura de confianza y responsabilidad, reduciendo la cultura del mando y control que tan buenos resultados dio hace tres o cuatro décadas.

Hay casos que pueden ser difíciles. Por ejemplo, un coche es un producto extraordinariamente útil y socialmente muy necesario como todos sabemos; pero también tengo que estar constantemente gastando dinero echando

gasolina y además me puedo matar. Mientras esto sea así, ningún fabricante de coches debiera poder descansar tranquilo.

Otro ejemplo: el filtro de una fábrica de cemento de buen tamaño puede tener un costo de más de 100 millones de euros. Sin embargo puede ser necesario para no contaminar, no causar malos olores ni dejar de color gris toda la región. Pues bien: ese costo, debe considerarse una inversión imprescindible, tan necesaria como la de los hornos o las machacadoras.

Y, aún en estos dos casos difíciles, una cultura de alta rentabilidad ayuda muchísimo a resolver el problema.

11.- Los VECINOS PRÓXIMOS a la empresa. Bolsas de pobreza, violencia e ignorancia. Afortunadamente, también hay mucha gente buena que trabaja movida por altos ideales. Suelen organizarse en formas de ONGs, asociaciones o fundaciones, para ayudar de muy distintas formas al desarrollo de áreas deprimidas y desfavorecidas. Lo ideal y lo más aconsejable para muchas empresas es canalizar su ayuda a través de estas organizaciones.

12.- Los VECINOS LEJANOS. Volcanes, terremotos, tsunamis, y bolsas de pobreza, violencia e ignorancia lejanas. También son áreas deprimidas muy abundantes, y en algunos casos de forma terriblemente dramática, que necesitan ayuda. Hay mucha gente sin vivienda, sin escuela o sin hospital. Sin contar los conflictos, guerras, hambres y áreas calientes del planeta. La gente espera que la empresa haga algo y resuelva todo, dado su gran éxito. Si fuimos hace 40 años a la luna, como dicen, ¿cómo el ambiente es así? Aquí sólo recordaremos que parece lógico en principio ayudar al más próximo (prójimo), aunque como siempre es cuestión de equilibrios.

3.- Estar legitimada. Ejemplo.-

Sin embargo, la empresa debe tener mucho cuidado en no meterse en temas para los que no tiene competencia o no está legitimada. Un taller de montajes de ferralla en un barrio periférico de Madrid tenía de vecinos una barriada de inmigrantes con mucha droga y mal ambiente. Para mejorar la situación decidieron hacer un centro deportivo y de diversión, que era realmente una gran necesidad social. Aunque con la mejor voluntad, no tardó la empresa en tener serios problemas por meterse en una tarea para la que no tenía competencia ni estaba legitimada. Abandonó ese proyecto, y más tarde tomó una decisión acertada al crear un taller de formación para inmigrantes, que luego se forman, desarrollan e incorporan con éxito al propio negocio. Suele ser muy bueno ayudar a mejorar la educación en áreas afines a los conocimientos de la empresa.

4.- Transcripción literal de varios ejemplos significativos de RSC

Hemos seleccionado una serie de ejemplos reales que comentamos someramente respetando el nombre de la empresa cuando la acción es positiva:

1.- Acciones de RSC culturales y educativas

Un buen directivo tiene en cuenta la complejidad y el bien común.

3M forma a sus jóvenes directivos enfrentándolos a los dilemas éticos que se pueden encontrar en el desarrollo de su gestión.

(Magnífico ejemplo. Creemos que el mejor para desarrollar la RSC. Pocas empresas están interesadas en desarrollar éticamente a sus altos directivos. Aunque parezca tremendo, o les es indiferente o suelen tener interés en que ética no tome parte en las consideraciones de la empresa. El acuerdo de "Fausto" de vender el alma al diablo a cambio de pasarlo bien aquí ahora, nos parece que refleja una realidad casi universal).

El presidente de MRW trabaja incansablemente de forma cotidiana tomando acciones que transmiten confianza, compromiso y transparencia. Habla constantemente en medios de comunicación.

(Lo citamos porque lo conocemos personalmente a la persona y nos consta la veracidad de la información).

La Panadería La Gloria de Cádiz, desde hace 20 años, viene organizando jornadas de formación en la elaboración del pan para todos los escolares de 7 años de la región. Ya han pasado cerca de 200.000 alumnos.

(Magnífica labor de RSC. También aquí se pone de manifiesto que la RSC depende ante todo de la calidad personal del primer ejecutivo).

2.- Acciones de RSC estratégicas e innovadoras

Pepito Pérez, empresa de arquitectura e ingeniería ha logrado el diseño de edificios modernos exentos de emisiones de CO₂, SO₂ y NO, reduciendo además la demanda de calefacción un 39%.

Toyota empieza la producción en serie de coches movidos por gasolina y energía solar.

CEPSA disminuye en 182.000 TM sus emisiones de CO₂ y mejora de forma importante su balance en gestión medioambiental.

(Común a estos aspectos, es que las empresas, están moralmente obligadas a tener que hacer estas mejoras de forma habitual y rutinaria. Tampoco hay por qué ponerle una medalla a nadie por cumplir simplemente con su obligación).

3.- Acciones de RSC económico-filantrópicas

La organización UNIAPAC, es un buen referente para quien desee informarse sobre la RSC.

MoviStar invierte en la restauración del parque nacional del Alto Tajo.

Gas Natural reforestará buena parte de los bosques de Galicia afectados por los incendios.

La empresa mejorará el Plan de Pensiones de todos sus empleados.

(Entendemos que de una u otra forma, son aportaciones económicas que están muy bien).

4.- Acciones de RSC de mejora social y de mercado

BK adapta su banca por Internet a las personas discapacitadas.

El ayuntamiento de la Ciudad Condal reacondiciona toda la flota de autobuses urbanos a partir del 2009, para personas con movilidad reducida.

Damm ha desarrollado una cerveza sin gluten para celíacos.

(Estas acciones de RSC en línea con la estrategia directa de la empresa, y que, por tanto, matan dos pájaros de un tiro, son interesantes. Son las que típicamente se aconsejan en las escuelas de negocios).

5.- Acciones de RSC ficticia y de maquillaje

PUBLICITAS es ejemplo de empresa publicitaria responsable al no provocar al espectador no utilizando pieles de animales, desnudos integrales, condenados a muerte, ni niños sexualmente agredidos (transcripción literal).

Esta empresa quiere afirmar su RSC, ya que ratifica públicamente su compromiso de asumir un papel de liderazgo en las áreas de Derechos Humanos, laborales, protección del medio ambiente y anticorrupción.

Se ha premiado a las empresas de este grupo por adherirse a un código de buen gobierno para informar correctamente a accionistas o inversores.

La Textil Narcisos SA ha sido ejemplo al fabricar en condiciones de respeto a los Derechos Humanos de los trabajadores.

(Cuando un fin de semana entra usted con unos amigos en un bar abarrotado de gente y pide cuatro cervezas, le pueden responder: "¡Marchando!" A veces, con este tipo de declaraciones grandilocuentes, tenemos la impresión de que también pasa lo mismo. "¡Una de RSC!" y le responden "¡Marchando!").

Una empresa que dé pérdidas es irresponsable. El que dé beneficios no significa que sea responsable.

6.- Acciones de RSC de resultado imprevisible

El Comité de Empresa, ha presentado un plan alternativo que permita asegurar los puestos de trabajo de los empleados.

(Ese plan lo debe realizar el Comité de Dirección. No el Comité de Empresa, que es un órgano legítimo y necesario de representación, pero que está para otros menesteres, no para dirigir la empresa).

Se ha abierto una delegación en una zona deprimida de Extremadura, para reducir la mano de obra desocupada, aunque no será posible alcanzar beneficios.

(Quizá en este caso sería preferible una ONG con un planteamiento organizativo distinto. Una empresa que no vaya a tener beneficios, carece de futuro).

7.- Acciones de RSC inadecuadas y perversas

Nos preocuparemos de la ética cuando hayamos logrado nuestro objetivo de beneficios.

(Esta declaración precisamente es éticamente inadmisibile. Además, si no se preocupan de la ética antes de beneficios, menos después).

Formamos a nuestros vendedores exclusivamente en las técnicas de venta. Queremos que se concentren en eso y no se dispersen con otras cosas.

(Es un contrasentido querer mantener conscientemente en la ignorancia a unos vendedores para que su rendimiento sea más alto, como si fueran jumentos de noria).

Es mucho más importante respetar a una mujer embarazada que respetar el medio ambiente. (Que también debe respetarse)

5.- Abanico Salarial

Nos molesta tratar el tema de los sistemas de retribución porque no sabemos de ninguno que funcione bien. Como mucho, sabemos algo de los que son malos, o muy malos. Y es un tema que condiciona totalmente la RSC.

Supongamos que una empresa tiene seis niveles entre el Primer Ejecutivo (DG, Consejero Delegado, Presidente Ejecutivo, Administrador Único, o como se quiera llamar) y el último recepcionista. Una de las cosas que sabemos, es que la proporción retributiva entre un nivel y el siguiente debe ser como límite máximo un 35%. Con esa premisa el abanico salarial (proporción entre la retribución más alta y la más baja) es en seis niveles de 1 a 6,0 veces.

Parece ser que beneficiando a los altos directivos, un abanico de 1 a 10, siempre antes de impuestos, podría resultar equitativo. Se entiende retribución total incluyendo todos los conceptos (incluso retribución en acciones y en otras formas más sutiles). En la práctica real, parece ser que el límite admisible para poder crear una cultura de confianza y responsabilidad y que las cosas puedan ir bien es de 1 a 20 como máximo;

(1 a 12 ó 13 después de impuestos). Por encima, origina desorden social y gran insatisfacción dentro de la organización. Este dato está aportado y explicado por Peter F. Drucker y comprobado por nosotros en varios casos.

**¡Estamos hablando
de 20 veces!**

Hoy día todo el mundo sabe lo que está haciendo el primer ejecutivo, y los datos referentes a las retribuciones son cada vez más difíciles de ocultar. Cuando el abanico es de 1 a 50, ó de 1 a 100, relativamente frecuente en grandes empresas, entonces no es creíble, por parte de nadie, que ese primer ejecutivo pueda estar interesado de verdad en el servicio al Cliente, el liderazgo, el trabajo en equipo, el compromiso, la cultura de la confianza y responsabilidad, ni en la dignidad de las personas. Y cuanto mayor sea el abanico, menos. Su mentalidad estará fuertemente polarizada y, aunque su discurso sea muy brillante y en apariencia desinteresado, será demasiado difícil que pueda tomar las decisiones adecuadas pensando realmente en el bien común.

En las empresas muy grandes donde el abanico puede ir de 1 a 200 (hay casos en USA de 1 a 5.000) uno se encuentra que el primer ejecutivo se ha convertido en un mercenario, que no cobra una retribución sino un soborno, y que no está al servicio de la empresa, sino que tiene a la empresa a su servicio. Demasiadas grandes empresas que gastan mucho dinero en los medios de comunicación suelen ser un mal ejemplo por mucho que presuman de benefactoras y de tener alta reputación.

El que en una empresa que genere mucho mayor valor añadido se pretenda justificar una retribución proporcional para la Alta Dirección, es sin duda una lógica, pero puramente capitalista y económica y por tanto aberrante. No es una lógica antropológica ni ética de RSC, que es la que estamos constantemente defendiendo para el desarrollo de la productividad y el bien común.

El tema es grave, no por el quebranto económico a la empresa, que lo suele poder soportar, sino por el fallo ético de injusticia distributiva que repercute

de forma directa en el desarrollo, ánimo, ilusión y entusiasmo de todos los empleados al sentirse traicionados.

Cuando el Consejo de Administración permite semejante arbitrariedad, se establece una piedra angular injusta que posteriormente facilita la aparición de corrupciones y, a veces, la ruina de los propios accionistas que permitieron semejante arbitrariedad.

Creemos ser plenamente conscientes de que el puesto de Primer Ejecutivo de una empresa es, con diferencia, el puesto más difícil e inseguro de todos. Y que su trabajo, si es socialmente responsable, es endiabladamente difícil. Por eso decimos 20 veces. Pero todos los empleados merecen respeto y que el que esté arriba dé ejemplo, que es de las pocas cosas que en realidad puede hacer un buen líder de alto nivel.

**La RSC depende de la calidad
personal del Primer Ejecutivo.**

6.- ¿Qué tipo de empresa ofrece el mejor sitio para trabajar?

Un joven directivo profesional, que desee hacer una buena contribución, una aportación social significativa, asumir notable nivel de responsabilidad, y desarrollar su liderazgo personal, está buscando para trabajar una organización con cultura de confianza y responsabilidad. Creemos que la puede encontrar mucho mejor en una empresa pequeña o mediana.

En el fondo ese joven profesional está buscando 3 "Ps":

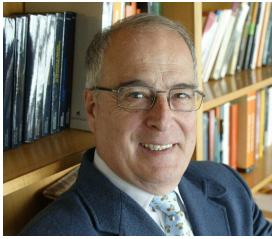
1ª, P de Proyecto empresarial atractivo y fascinante en el que trabajar.

2ª, P de Persona. Quiere un jefe que sea un líder. A su lado se aprende más que haciendo varios masters.

3ª, P de Pasta. Un buen nivel de responsabilidad real debe ser retribuido.

¿Sabe usted cuál de las tres “Ps” es la más escasa, con diferencia?

La número dos. El que una empresa tenga una adecuada RSC depende exclusivamente de los valores, espíritu, honestidad, imaginación y coraje con que trabaje su Primer Ejecutivo.



Un abrazo cordial ¡¡Feliz 2011 a todos!!