

# La incorporació a la gestió empresarial dels criteris FASG, com a mesura de control de risc integral per a superar la crisi<sup>1</sup>

MARÍA ÁNGELES FERNÁNDEZ IZQUIERDO (afernand@cofin.uji.es)

MARÍA JESÚS MUÑOZ TORRES (munoz@cofin.uji.es)

Universitat Jaume I

## Introducció

Una de les principals lliçons a aprendre de la crisi financera internacional és la incapacitat dels models de gestió financera tradicionals de valorar correctament el binomi rendibilitat-risc a partir dels paràmetres de l'economia neoclàssica. Aquesta crisi va començar a l'estiu de 2007 amb la caiguda d'entitats hipotecàries nord-americanes i va arrossegar la resta del teixit financer internacional a partir de la caiguda al setembre de 2008 del banc Lehman Brothers.

Factors com la falta d'anàlisi, control i valoració de riscos rigorosos i la falta de transparència en el mercat, han sigut claus en el desenvolupament de la crisi financera actual. La diferència entre la percepció del risc que generava la tinença de determinats actius i la seua vertadera entitat ha sigut la causa subjacent en la sobrevaloració fictícia d'aquests actius. Des d'aquesta perspectiva, l'anàlisi de riscos, entesa com una anàlisi integral, junt amb la transparència en els sistemes d'informació empresarials, són aspectes claus a l'hora de cercar solucions sostenibles a llarg termini, que ens permeten establir mecanismes de control preventius de crisi com l'actual.

La responsabilitat social corporativa (RSC), entesa com a eina de gestió de la sostenibilitat per part de les organitzacions, és proposta com a motor de canvi en les estructures de gestió, tant de "valor" com de "riscos". El desenvolupament d'instruments associats a aquesta estratègia de gestió i la seua aplicació directa en la gestió d'organitzacions o de productes financers permet ampliar el concepte de valor de productes i serveis, passant del mesurament de valor en termes econòmics a un triple compte de resultats, econòmic-financers, socials, ambientals i de govern corporatiu. El mateix ocorre en el mesurament de riscos, ja que passem del concepte de risc econòmic i financer a la gestió de riscos integrals, no sols econòmics, sinó també socials, ambientals i de governança.

## 1. La RSC, els criteris FASG i els mercats borsaris

Resulta d'utilitat per a entendre el concepte de responsabilitat social corporativa (RSC) la seua interrelació amb el concepte de desenvolupament sostenible. La denominada RSC

---

<sup>1</sup> Traducció del Servei de Llengües i Terminologia (UJI).

és l'instrument d'aplicació del concepte de sostenibilitat a l'activitat empresarial, mentre que l'accepció més consensuada de sostenibilitat implica «aquell desenvolupament que satisfà les necessitats les generacions presents sense comprometre les possibilitats de les generacions futures per a atendre les seues pròpies necessitats» (CMMAD, 1988).

Així, doncs, podríem definir la RSC de forma operativa com un agregat de totes les polítiques d'actuació voluntària que les corporacions poden realitzar per a actuar de forma sostenible en l'àmbit de l'economia, la governança empresarial, el medi ambient o el desenvolupament social.

Per tant la RSC és la part de la gestió de les organitzacions que comprèn el conjunt de pràctiques responsables, adaptades al context empresarial i econòmic, que abonen l'èxit de la sostenibilitat financera, ambiental, social i de governança de l'empresa. En el procés d'avaluació d'aquestes polítiques, estratègies o processos s'usen els denominats criteris financers, ambientals, socials i de govern corporatiu: els criteris FASG.

D'aquesta manera l'activitat empresarial hauria de tenir en compte, a més dels aspectes econòmics i financers, els impactes socials i mediambientals, i per a això la RSC proposa una gestió orientada als *stakeholders* o grups d'interès. Aquests poden ser definits com aquelles persones, grups de persones o societats dependents de l'empresa o interessades perquè aquesta es mantinga a flotació.

La RSC és objecte d'implementació en tot tipus d'estructures organitzacionals; no obstant això, la gran empresa —pel seu perfil, per l'abast de les seues activitats i per l'impacte de la RSC en la reputació— està liderant el procés d'incorporació de la RSC com a sistema de gestió.

La incorporació dels criteris FASG es realitza, generalment, a través dels instruments concebuts des de les distintes organitzacions internacionals, fòrums de discussió i centres d'investigació que estan treballant en la sistematització d'aquests criteris i que serveixen per a avaluar les empreses i organitzacions des de la perspectiva del desenvolupament sostenible.

Aquests instruments (taula 1) es poden agrupar en funció dels seus objectius; aquests objectius marquen la utilitat que poden tenir per a les distintes organitzacions en la implantació d'estratègies de RSC.

Un primer conjunt d'instruments serien els codis de conducta, entre els quals podríem citar el denominat *Global Compact* i les normes sobre responsabilitats de les empreses transnacionals i altres empreses comercials en l'esfera dels drets humans de Nacions Unides, els *Global Sullivan Principles* o les guies de l'OCDE per a empreses multinacionals. Els codis de conducta serveixen d'entorn perquè les corporacions puguen adherir-se i, sobre la base dels mateixos, dissenyar les seues futures normes de comportament en termes de RSC; han de ser la base consensuada sobre la qual se sustente la responsabilitat social de les organitzacions que s'adhereixen als dits codis.

Un segon grup d'instruments estaria format pels sistemes de gestió i de certificació, com la SA8000 en l'àmbit laboral, les ISO, EMAS o l'EU Eco-label de certificació mediambiental i, en el cas espanyol, Norma d'Empresa SGE 21. La certificació de diferents aspectes relacionats amb la RSC permet transmetre als possibles grups d'interès el grau d'implicació de l'organització amb la introducció de la responsabilitat social en les seues estratègies de gestió.

Les eines de generació interna d'informació i d'auditoria com el GRI i l'AA1000 són les que des del nostre punt de vista resulten de major utilitat a l'hora de perfilar quins són els aspectes a tenir en compte i com implementar-los en l'estratègia de l'empresa i permetre que aquesta genere informació per als seus diferents *stakeholders*, en la línia de la transparència subjacent en el denominat triple balanç (TB). La GRI pot ser l'eina adequada des del punt de vista de la corporació que vol incorporar la RSC en la seua estratègia i utilitzar el TB com a sistema d'informació i control de la gestió empresarial.

Com es desprèn de la taula 1, els diferents instruments se centren en un o més aspectes de la sostenibilitat; ens trobem amb instruments especialitzats en el desenvolupament del vessant social de la RSC (*Amnesty International Guidelines*, *Global Sullivan Principles*, SA8000), al vessant mediambiental (ISO14000 o EMAS) o amb un caràcter integrador tots els pilars de la sostenibilitat (*Global Compact*, AA1000, NEF i GRI).

*Taula 1. Instruments de RSC i triple balanç (elaboració pròpia)*

INSTRUMENT	ASPECTE		
	ECONÒMIC	SOCIAL	AMBIENTAL
<b>CODIS DE CONDUCTA</b>			
UN Global Compacte ( <a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a> )	*	*	*
Amnesty International Guidelines ( <a href="http://www.amnesty.org.uk">www.amnesty.org.uk</a> )		*	
ETI ( <a href="http://www.ethicaltrade.org">www.ethicaltrade.org</a> )		*	
Global Sullivan Principles ( <a href="http://www.globalsullivanprinciples.org">www.globalsullivanprinciples.org</a> )		*	
Guia OCDE per a multinacionals ( <a href="http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines">www.oecd.org/daf/investment/guidelines</a> )	*	*	
Caux Roundtable ( <a href="http://www.cauxroundtable.org">www.cauxroundtable.org</a> )		*	
Codi de govern de l'empresa sostenible ( <a href="http://www.iese.edu">www.iese.edu</a> )		*	*
Informe Aldama ( <a href="http://www.cnmv.es">www.cnmv.es</a> )		*	
ECCR/ICCR ( <a href="http://www.web.net/~tccr/benchmarks">www.web.net/~tccr/benchmarks</a> )		*	
<b>SISTEMES DE GESTIÓ I CERTIFICACIÓ</b>			
SA8000 ( <a href="http://www.cepa.org">www.cepa.org</a> )		*	
ISO9000 / ISO14001 ( <a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a> )			*
EMAS ( <a href="http://europa.eu.int/comm/environment/emas">europa.eu.int/comm/environment/emas</a> )			*
EUEco-label ( <a href="http://europa.eu.int/comm/environment/ecolabel">europa.eu.int/comm/environment/ecolabel</a> )		*	*
FSC ( <a href="http://www.fscoax.org">www.fscoax.org</a> )		*	*
SG21 ( <a href="http://www.foretica.es">www.foretica.es</a> )		*	*
<b>GENERACIÓ D'INFORMACIÓ</b>			
GRI ( <a href="http://www.gri.org">www.gri.org</a> )	*	*	*
Indicadors Ethos ( <a href="http://www.ethos.org.br">www.ethos.org.br</a> )		*	*
<b>AUDITORIA I ASSEGURAMENT DE LA INFORMACIÓ</b>			
AA1000S ( <a href="http://www.accountability.org.uk">www.accountability.org.uk</a> )	*	*	*
NEF ( <a href="http://www.neweconomics.org">www.neweconomics.org</a> )	*	*	*
HRCa ( <a href="http://www.humanrightsbusiness.org">www.humanrightsbusiness.org</a> )		*	

Però, on verdaderament la filosofia de la RSC està guanyant importància en l'àmbit empresarial és en els mercats borsaris, amb el desenvolupament de les inversions i els fons socialment responsables, la creació d'institucions de control, l'elaboració de diferents

ràtings, la creació i difusió d'índexs borsaris amb criteris FASG, la qual cosa està generant un contagi i una sensibilització cap a tots els àmbits empresarials.

De l'estreta interrelació entre les estructures de finançament de les grans empreses i els mercats financers procedeix el desenvolupament de la inversió socialment responsable, que està permetent un major impacte de la RSC als mercats borsaris, mitjançant la incorporació de forma integrada de criteris financers i econòmics, ambientals, socials i de govern corporatiu en l'avaluació tradicional de les carteres financeres, amb la inversió en productes financers d'empreses i organitzacions socialment responsables, i la participació en aquestes a través dels mercats financers. Així, tal com es recull a la taula 2, tenim els criteris FASG més utilitzats per la ISR al nostre país.

*Taula 2. Criteris FASG aplicats pels fons d'inversió socialment responsables a Espanya (elaboració pròpia)*

CRITERIS DE VALORACIÓ POSITIU	CRITERIS DE VALORACIÓ NEGATIUS
Govern corporatiu	Avortament
Estructura de govern	Alcohol
Riscos i gestió de crisi	Anticonceptius
Compliment de codis de conducta	Armes de foc
Rebuig davant corrupció i suborn	Armament militar
Gestió mediambiental	Energia nuclear
Exercici ambiental (ecoeficiència)	Experiments amb animals
Canvi climàtic	Extracció d'urani
Capital humà	Enginyeria genètica
Adequades pràctiques i estàndards laborals	Investigació embrionària
Estàndards de treball en la cadena d'abastiment	Joc
Comportament empresarial	Mines antipersones
Companyia ciutadana i filantropia	Organismes modificats genèticament
Relacions amb la comunitat	Pells
<i>Social reporting</i> (indicadors sobre proveïdors, clients...)	Pornografia
Drets humans	Indústria química
Drets dels pobles indígenes	Tabac
Seguretat i impacte dels productes i serveis	
Diversitat	

L'evolució dels criteris de decisió de les inversions socialment responsables ha donat lloc a diferents metodologies de preselecció de productes financers (renda variable, renda fixa pública i privada, derivats, etc.); un títol emès per una empresa pot ser seleccionat tant pel "mode" que aquesta du a terme la seua activitat com per la pròpia activitat exercida.

D'aquesta manera coexisteixen en el mercat borsari un ampli ventall de productes amb aquestes característiques, que es diferenciaran en funció de les estratègies d'inversió utilitzades per a la selecció de títols valors.

A la taula número 3, recollim les diferents estratègies d'inversió socialment responsables que s'estan realitzant en els mercats, que van des de visions més restrictives d'exclusió, que apliquen únicament filtres excloents en la preselecció d'actius que formen part de la

seua cartera o que utilitzen filtres positius o seleccions *best in class*, a visions que van més enllà i pretenen integrar tots els factors de risc en els models de valoració mitjançant la introducció explícita de criteris socials, mediambientals i de govern corporatiu en la gestió de riscos de l'anàlisi financera tradicional, fins i tot aquells que realitzen activisme accionarial i estratègies d'inversió en la comunitat.

*Taula 3. Estratègies d'inversió socialment responsable (Font: Fernández i Muñoz, 2010)*

ESTRATÈGIA	DEFINICIÓ
Exclusions	Exclusions en què s'aplica un filtre amb un elevat nombre de criteris negatius.
<i>Screening</i> positiu	Recerca i selecció de les companyies amb millors comportaments socialment responsables, així com aquelles que produeixen serveis i/o béns positius. Inclou <i>best in class</i> (les millors empreses) i selecció dels "pioners".
<i>Best in class</i>	Enfocament a través del qual les principals empreses per sector són analitzades per criteris de responsabilitat social, i seleccionades per a la inversió les millors de cada grup.
Selecció de pioners/ inversió temàtica	Fons temàtics, basats en criteris de sostenibilitat com per exemple la disminució de la utilització de petroli. S'enfoca en sectors com l'energia, l'aigua, etc.
<i>Screening</i> basat en normes	<i>Screening</i> negatiu basat en el compliment d'estàndards internacionals proposats per entitats tipus OCDE, OIT, ONU, UNICEF, etc.
Exclusions simples/ <i>Screening</i> simple	Exclusió d'un sector o activitat tipus producció armamentística, tabac, alcohol, experimentació animal. El <i>screening</i> simple inclou també la selecció simple per drets humans (ex. Birmània) o a través d'estàndards internacionals.
<i>Engagement</i> o diàleg dels inversors	És utilitzat pels gestors dels fons per a fomentar pràctiques més responsables a les empreses. Es basa en la capacitat d'influència dels inversors com a tals i es pot aplicar fins i tot a través del dret de vot.
Inversió en la comunitat	Suport a una determinada activitat productiva en l'àmbit de la comunitat pròxima, que presente característiques avantatjoses des del punt de vista social i/o mediambiental.
Integració	La introducció explícita de criteris socials, mediambientals i de govern corporatiu en la gestió de riscos de l'anàlisi financera tradicional.

## 2. Valoració amb criteris FASG

La valoració amb criteris FASG es realitza per part del mercat borsari a través de les agències d'anàlisi de sostenibilitat, que avaluen la responsabilitat social de les empreses, segons els principis internacionals generalment acceptats, tal com es recull a la taula 2, mitjançant metodologies d'investigació pròpies i no accessibles al mercat. Les agències, a banda de realitzar una funció com a consultores, ofereixen als inversors altres productes i serveis com a bases de dades, *benchmarks* i documents sectorials, serveis comparatius

de fons, anàlisi total de riscos no considerats tradicionalment com a financers, assessoria, gestores en inversió socialment responsable i fins i tot ràting de sostenibilitat de països.

A més el mercat d'inversió ISR compta amb índexs socialment responsables, que igual que els índexs borsaris tradicionals, són indicadors de l'evolució dels preus dels títols més representatius d'un mercat borsari, en aquest cas de les empreses que estan incorporant la gestió de la RSC en les seues polítiques i estratègies. La inclusió i exclusió de les accions en els índexs borsaris és un fet important, per a l'empresa i per al mercat. La inclusió li dóna una gran visibilitat i les institucions d'inversió col·lectiva que utilitzen els índexs com a *benchmarking* recomponen les seues carteres, comprant les incloses i venent les excloses. Entre aquests índexs de sostenibilitat cal destacar les famílies dels índexs Dow Jones Sustainability index, els FTSE4Good index, o l'Ethibel Sustainability, entre altres.

Des de l'any 2008 es publica a Espanya el FTSE4Good Ibex que pertany a la mateixa família d'índexs i està compost per empreses espanyoles cotitzades que compleixen els esmentats criteris de selecció. Aquest índex va ser dissenyat mitjançant un acord entre Bolsas y Mercados Españoles (BME) i FTSE. En data 31 d'octubre de 2011 l'índex estava format per 34 empreses del mercat continu espanyol que a més formen part del FTSE Spain All Cap Index. La creació i augment en el nombre d'aquest tipus d'índexs és bona mostra del desenvolupament de la ISR, perquè serveixen de referència per a inversors particulars, gestores i societats d'inversió (serveixen com a *benchmark* en la gestió de carteres).

Des d'una perspectiva de model de gestió, el denominat "Cercle virtuós" (Waddock i Graves, 1997) defensa l'existència de sinergies positives entre els resultats en termes financers d'una organització i el seu exercici en els àmbits socials, ambientals i de govern, l'origen dels quals se situa en una bona gestió empresarial. Així, una bona gestió permet fer les coses bé, fet que repercuteix tant en la *performance* ASG com en la financera. Segons un estudi publicat al desembre de 2010 per Novethic en col·laboració amb Eurosif, sobre la percepció que tenen els inversors europeus (bancs companyies d'assegurances, fons de pensions, institucions financeres públiques, fundacions, etc.) sobre la integració de criteris ambientals, socials i de bon govern (ASG) en la gestió d'actius, el 85% dels prop de 251 entrevistats (que acumulaven un volum de gestió de 7,5 bilions d'euros) consideraven que la integració dels criteris ASG millora la rendibilitat en la inversió a llarg termini i que aquests beneficis es manifesten sobretot en la millora de la reputació i la millor gestió de riscos a llarg termini.

### 3. Criteris FASG per a control de riscos integrals

Una de les principals lliçons de la crisi financera internacional està sent la naturalesa impredecible del risc, o dit d'una altra forma, els desajustos entre la percepció del risc i la seua vertadera entitat. Els components del risc són heterogenis, evolucionen de forma dispar i no sempre comprensible i, moltes vegades, escapen als controls imposats per la regulació. Precisament per aquesta raó, no es pot confiar únicament en la capacitat dels mercats per a autocorregir-los solament amb la utilització del preu dels actius com a variable.

Les anàlisis de riscos integrals i la generació de mecanismes que permeten millorar la transparència han de ser claus a l'hora de cercar solucions sostenibles a llarg termini, ja que factors com la falta d'anàlisi i control de riscos rigorosos i la falta de transparència

en l'informació subministrada i utilitzada pels mercats financers, han sigut claus en el desenvolupament de la crisi financera actual.

Per definició, els components del risc en l'àmbit econòmic i financer són heterogenis, sobretot en la seua naturalesa, evolucionen de forma complexa i es generen interaccions no esperades entre ells fent que, moltes vegades, escapen als controls imposats per la regulació o no existisca encara regulació específica. Allò que ha ocorregut en aquesta última crisi, primer financera i després de l'economia real, no ens permet assumir la hipòtesi de mercat de capitals perfecte, en el qual els preus dels actius recullen tota la informació passada i per tant no es pot confiar únicament en la capacitat dels mercats per a autocorregir-los.

La incorporació gradual dels models de valoració econòmica i financera en els últims anys dels denominats criteris extrafinancers s'obri com una via per a esmenar aquesta falta de profunditat a l'anàlisi i control de riscos i està generant una línia d'actuació per part de determinats operadors dels mercats amb un elevat creixement que es tradueix en la creació de nous productes d'inversió i finançament. El treball de R. Evenet i K. H. Richter (2011) posa de manifest que en els pròxims cinc anys la ISR serà atractiva per a la denominada inversió tradicional o *mainstream*, atès principalment a l'alineament d'estratègies entre allò que s'ha demandat per la societat civil i allò que s'ha ofert pel sector financer.

La utilització dels criteris FASG en la gestió empresarial és des del nostre punt de vista la millor via per a gestionar una organització de forma correcta i alineada amb les demandes cada vegada majors de transparència i rendició de comptes, ja que aquella organització que es gestione amb criteris de responsabilitat social estarà tenint en compte una àmplia gamma de conseqüències de les seues estratègies, polítiques i processos, sobre l'empresa, sobre els altres i sobre si mateixa. Estarà en condicions de preveure resultats que no serien previsibles davall altres formes de gestió. Podria, per tant, anticipar riscos i oportunitats que, d'una altra manera, no serien detectables, és a dir, podria establir un sistema de control de risc que li permetera detectar i per tant gestionar no sols els seus resultats "econòmics" sinó també altres impactes no tan "monetitzables" o tangibles.

Una organització gestionada amb paràmetres de RSC assumiria per tant els riscos i els beneficis derivats de la incorporació a les seues estratègies corporatives d'actius com la reputació, entesa aquesta com la percepció de l'organització per part dels seus grups d'interès, el capital intel·lectual, el reconeixement de les seues activitats socials o la millora en els seus processos relacionats amb el medi ambient. Així, el control del risc passa per la superació d'una gestió a curt termini que només es fixa en resultats immediats i necessita una reflexió profunda per a aconseguir polítiques coherents amb el seu paper com a ciutadà, que respon a les demandes de tots els seus grups d'interès.

#### **4. La gestió integral amb criteris FASG en les pimes**

La gestió amb criteris sostenibles és aplicable a tot tipus d'organitzacions, independentment de la seua activitat, ubicació o grandària. En els començaments del seu desenvolupament com a estratègia de gestió, la RSC es va enfocar cap a les empreses multinacionals i, tot i que és cert que no és comparable l'impacte que provoca una

multinacional amb el causat per una xicoteta o mitjana empresa, aquestes no es troben exemptes de riscos i han d'interioritzar aquests processos, de manera proactiva per convenciment propi, o de forma reactiva, a causa de forces externes.

Els factors o agents externs que poden generar la necessitat d'incorporar criteris FASGS a la gestió de les pimes són múltiples, però podem citar entre altres els clients — en molts casos grans empreses que estenen les seues polítiques de RSC a tota la cadena de valor—; les entitats financeres —que comencen a valorar com un element més de risc el comportament social i/o mediambiental de les organitzacions sol·licitants de finançament—; i la pròpia administració en el desenvolupament de polítiques públiques, com ara incorporar criteris de RSC en les licitacions o compres públiques, o en el seu exercici normatiu.

Com a exemple del paper d'aquest últim grup d'interès, la Llei d'economia sostenible enfoca el desenvolupament econòmic del nostre país dins dels paràmetres de la sostenibilitat, i un dels seus objectius és traspasar al sistema empresarial els requeriments d'una gestió socialment responsable.

De fet, la Llei 2/2011, de 4 de març, d'economia sostenible (LES) estableix, en els seus articles 35 i 39 i en la disposició final 31.a, noves obligacions legals en responsabilitat social empresarial (RSC) per al Govern, el Consell Estatal de la Responsabilitat Social Empresarial (CERSE), les administracions públiques, les societats anònimes de més de 1.000 assalariats, les empreses públiques adscrites a l'Administració General de l'Estat i els fons de pensions.

La Llei estableix —i aquesta és segurament una de les principals novetats de la Llei—, que les societats anònimes podran fer públics amb caràcter anual les seues polítiques i resultats en matèria de RSC mitjançant un informe específic. L'informe anual de RSC, en el cas de «societats anònimes de més de 1.000 assalariats», serà objecte de comunicació al CERSE.

L'informe anual de RSC ha de basar-se en objectius, característiques, indicadors i estàndards internacionals com els presentats a la taula 1, en matèria de transparència en la gestió, bon govern corporatiu, compromís amb el local i el medi ambient, respecte als drets humans, millora de les relacions laborals i promoció de la igualtat efectiva entre dones i homes, de la igualtat d'oportunitats i accessibilitat universal de les persones amb discapacitat i del consum sostenible.

La LES també estableix requeriments d'informació semblants a les grans empreses per a les societats mercantils estatals que han d'adaptar els seus plans estratègics per a presentar anualment informes de govern corporatiu i memòries de sostenibilitat. Finalment, els fons de pensions han d'informar, una vegada desenvolupada reglamentàriament aquesta obligació, sobre l'ús de criteris ASG la seua política d'inversió.

Adicionalment a aquestes obligacions, aquesta Llei incentiva les empreses, organitzacions i institucions, especialment les xicotetes i mitjanes i les empreses individuals, perquè voluntàriament incorporen i desenvolupen polítiques de responsabilitat social.

La pime ha d'acostar-se a la RSC, per tant, com un element d'avantatge competitiu, i una eina vàlida capaç de generar valor a l'empresa i en la societat amb la qual conviu. No obstant això, per nombroses raons la RSC encara no ha sigut considerada en la gestió empresarial de moltes pimes. Una de les raons més adduïdes pels gestors de les xicotetes i mitjanes empreses és la falta de recursos, tant humans com econòmics, per a encarar



el canvi en el model de gestió. És per això que són aquestes organitzacions les que més ajuda necessiten, tant a nivell de formació, com de dotació d'eines per a facilitar-los la implementació d'aquest sistema de gestió. Un sistema de gestió que pot ajudar-los a manejar els seus riscos de forma integral i a preparar-se per a les demandes de transparència que pogueren arribar-los a causa del canvi en el model de gestió empresarial que es propugna com més adequat per a la gestió i eixida de l'actual crisi.

## 5. Conclusions

A causa de la situació actual, el context econòmic i social és òptim perquè els criteris de gestió integrada dels aspectes financers, ambientals, socials i de governança de les organitzacions s'acaben implantant. Quan es parla de la crisi com a oportunitat, s'ha de plantejar com una ocasió per a introduir canvis en els models de gestió que permeten una major eficiència i eficàcia de les estratègies polítiques i processos en les organitzacions, no sols des de la perspectiva economicofinancera, sinó mitjançant la gestió dels impactes de l'organització.

Una de les conclusions que hem de traure d'aquesta crisi és que està servint per a posar de manifest la necessitat que les organitzacions estiguen enfocades a crear valor sostenible a llarg termini. Per a això cal que polítiques, com ara la Llei d'economia sostenible, creen un entorn que recolze la creació sostenible de valor, mitjançant instruments variats de tipus fiscal i regulatori.

El model de gestió organitzativa socialment responsable es proposa com a motor de canvi en les estructures de gestió, tant de "valor" com de "riscos". El desenvolupament d'estratègies i instruments associats a la gestió de la sostenibilitat i la seua aplicació directa en la gestió d'organitzacions o de productes financers permet ampliar el concepte de valor de productes i serveis, passant del mesurament de valor en termes econòmics a un triple compte de resultats, econòmics, socials i ambientals.

El mateix ocorre en el mesurament de riscos, ja que passem del concepte de risc econòmic i financer a la gestió de riscos integrals, no sols econòmics, sinó també socials, ambientals o de governança de l'organització.

## BIBLIOGRAFIA

- CMMAD (Comissió Mundial del Medi Ambient i del Desenvolupament) (1988): *Nuestro futuro común*, Madrid, Alianza Editorial.
- EVENET, R. i K.H. RICHTER (2011): *Making Good in Social Business. The Social Investment Business*, <[http://issuu.com/thesocialinvest/docs/making\\_good\\_on\\_social\\_impact\\_investment\\_\\_no\\_crops/7](http://issuu.com/thesocialinvest/docs/making_good_on_social_impact_investment__no_crops/7)>.
- FERNÁNDEZ, M.A. i M.J. MUÑOZ (2009): *Inversiones socialmente responsables: estrategias, instrumentos, medición y factores de impulso*. AECA 5. Responsabilidad Social Corporativa.
- FERNÁNDEZ, M.A. i altres (2010) (coord.): *Finanzas sostenibles*, La Corunya, Netbiblo.
- LLEI D'ECONOMIA SOSTENIBLE (2011): *Llei 2/2011, de 4 de març. BOE 55 de 5 de març de 2011*.
- WADDOCK, S.A. i S.B. GRAVES (1997): «The corporate social performance-financial performance link», *Strategic Management Review*, 10, 758-769.