

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Noviembre 2022



Activismo corporativo

“El mundo empresarial debe tomar conciencia de que su objetivo no puede ser sólo retribuir al accionista, sino que debe involucrarse en la transformación social”

Manel del Castillo

¿Qué es?

El activismo corporativo ha ganado peso en los últimos años en las empresas que, por voluntad propia o presión social, cada vez **han tomado más partido ante asuntos que afectan a la sociedad, una tendencia que se ha visto acelerada por hechos como la crisis de la Covid-19, la Guerra de Ucrania o, en un ámbito más local, la sentencia contra el derecho al aborto en Estados Unidos.** Como subraya la profesora de diversidad, liderazgo e innovación en la HEC Paris, Shaheena Janjuha-Jivraj, en el artículo de *People Management magazine* [How employers can make the most of activism in the workplace](#), “a medida que el mundo se tambalea por los acontecimientos en Ucrania, hemos sido testigos de acciones sin precedentes por parte de las empresas que se posicionan” y, por ejemplo, las medidas contra Rusia se han concretado en forma de sanciones y desinversiones hacia el gigante euroasiático o bien con donaciones y declaraciones públicas de apoyo hacia Ucrania. Esto invita a reflexionar: **¿qué papel están llamadas a desempeñar las organizaciones?**

Las y los CEO de las empresas están frente a una disyuntiva creciente, como aborda Héctor Pérez en la revista de la Fundación Haz en su artículo [CEO-activismo: el poder de cambiar el mundo desde la cúspide empresarial: “mantener su tradicional perfil bajo, sin asumir riesgos, pero perdiendo la posibilidad de alinearse con una parte de la opinión pública y demostrar que tienen preocupaciones más allá de sus negocios; o convertirse en activistas, lo que podrá ocasionar más quebraderos de cabeza, pero sin duda les ofrecerá la oportunidad de tener en sus manos la construcción de un mundo más justo”.](#)

- ✓ El activismo corporativo va más allá de la concepción tradicional de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que es la contribución al desarrollo humano sostenible, o de los criterios ESG -siglas que se corresponden a las palabras en inglés *Environmental, Social y Governance*- y que se refiere a los factores que convierten a una compañía en sostenible a través de su compromiso social, ambiental y de buen gobierno, sin descuidar nunca los aspectos financieros.
- ✓ Que ahora los CEO de muchas grandes empresas hayan empezado a levantar la voz frente a cuestiones sociales, dando un paso más que la RSE o los criterios ESG, no es casual. Ha tenido que ver el creciente peso en la sociedad de la generación *millennial* –nacida entre principios de los 80 y mediados de los 90-, a la que se le asocia con actitudes más reivindicativas que las de sus padres y abuelos, con una preocupación mayor por cuestiones éticas y sociales, y con la voluntad de trabajar en organizaciones con una misión y un propósito

El concepto del CEO Activismo surgió hace más de cinco años, cuando **Aaron Chatterji y Mike Toffel, de la Harvard Business School, empezaron a analizar el impacto sobre la sociedad y la política que tiene la movilización de varios ejecutivos ante cuestiones sociales sin un**

vínculo directo con sus negocios. En su artículo académico [DO CEO activists make a difference](#), de 2016, Toffel y Chatterji trataban de dos hechos polémicos ante los que muchas empresas no habían permanecido al margen, hasta el punto de que habían presionado para revertirlos: la aprobación de la Ley de Restauración de Libertad Religiosa en el estado de Indiana, en Estados Unidos, una medida por la que las empresas podían negarse a atender a un cliente acogido a su libertad religiosa; y la aprobación de la Ley de Privacidad y Seguridad de las Instalaciones Públicas en Carolina del Norte, también en EEUU, y que afectaba a las personas transexuales porque se impedía que utilizaran los baños públicos del género con el que se identifican.

Chatterji y Toffel definieron **los tres rasgos más característicos del CEO Activismo y que lo diferencian del lobbying**: primero, el foco es individual y no corporativo; segundo, el activismo corporativo es siempre público, y tercero, no sólo se dirige a políticos y legisladores, sino también a trabajadores, consumidores y al público en general.

En España, posiblemente el caso más claro de CEO Activista sea el de **la Presidenta del Banco Santander, Ana Botín**, según prosigue el artículo de la Fundación Haz. Además de defender las medidas de su grupo contra el cambio climático, Botín siempre ha hecho bandera de sus posicionamientos feministas, incluso en un sector tradicionalmente masculino como el financiero. Ahora bien, algunas de sus intervenciones no han estado exentas de polémica, incluso en el ámbito político, como cuando en marzo de 2022 presumió [en varios medios de comunicación](#) de haber bajado la calefacción de su casa a 17 grados como a respuesta a la invasión rusa de Ucrania: "Son pequeñas cosas que los consumidores podemos hacer".

La sinceridad, la credibilidad y la autenticidad son las claves para que el posicionamiento del o de la CEO sea positivo y no ponga en peligro la reputación de la compañía, recalca el artículo de la Fundación Haz. "La opinión del líder empresarial debe venir acompañada de una narrativa que deje claro por qué este tema es importante para él, para su empresa y para su sector – asevera-. Posicionarse sobre un tema del que nada sabe ni tiene nada que ver puede producir **el efecto contrario**: dar la sensación de que se está aprovechando de una causa o problemática social por puro interés", advierte – incluso hay una palabra para definirlo, el **woke capitalism**, que [tiene una entrada en la Wikipedia](#)- y aboga por **un activismo inteligente**, o sea, que a la hora de posicionarse públicamente sea el CEO quien elija los temas y no que los temas arrastren al CEO.

- ✓ Aún así, a veces **la presión para que se ejerza el activismo empresarial puede venir de las mismas personas que trabajan** en la organización, como repasa el artículo de Carmen Sánchez-Silva [El poder del empleado activista](#) publicado en el diario *El País*. Como ejemplo, existe la dimisión de Tim Bray como Vicepresidente de Amazon en 2020, justo al inicio de la pandemia tras el despido de algunos trabajadores de la plataforma Amazon Employees for Climate Justice que se habían quejado de falta de medidas de seguridad contra la Covid-19 en los almacenes de la multinacional.

Hasta ahora, el concepto de activismo en las organizaciones se había asociado muchas veces a empleadas y empleados mediante las iniciativas de acción social. También existen otros conceptos próximos como el activismo de marca, muy vinculado a fortalecer el valor de la marca frente a la demanda social de un compromiso cívico y ético de la empresa, en el que profundiza el artículo de Llorente y Cuenca [Activismo de marca o corporativo: en qué consiste, por qué te interesa y cómo puedes aplicarlo](#). Es el caso también del activismo accionarial, que consiste en comprar un paquete de acciones como hacen algunas ONG para poder asistir a las juntas de accionistas de las grandes empresas y asegurarse de que respetan los derechos humanos y el medio ambiente, del que trata el artículo de *The Impact Investor* [How ESG Shareholder Activism Can Help Spur Change](#).

Herramientas

La guerra de Ucrania -profundiza el artículo de Helena Ancos publicado en *Ágora* [Ucrania/Rusia: una nueva dimensión del activismo empresarial](#)- o la prohibición del aborto en Estados Unidos -de la que trata el artículo de Enrique Fernández publicado en *Business Insider* [Apple, Amazon, Facebook y otras grandes compañías responden a la sentencia contra el aborto en Estados Unidos: costearán el viaje de sus trabajadores si necesitan abortar a otro estado](#)- son dos ejemplos de hechos que han relanzado el activismo corporativo, pero no el único motivo. Según el Presidente de la Fundació Factor Humano, Manel del Castillo a su vez parafraseando a Milton Friedman, "hoy diríamos que la responsabilidad de la empresa es maximizar el valor social creado y quien haga esto también maximizará el valor para el accionista".

En primer lugar, las respuestas no pueden tener un solo enfoque local. Problemas globales como la Covid-19, el cambio climático, la elusión fiscal de las grandes multinacionales o los movimientos migratorios requerirán respuestas globales y un nuevo modelo de gobernanza multilateral. Antes o después, aunque resulte utópico, será necesario repensar el rol de los organismos internacionales existentes

Y es aquí donde pueden desempeñar un papel **las empresas, que están llamadas a comprometerse liderando un nuevo activismo empresarial** que puede basarse en los tres pilares que inspiran el [Manifiesto Factor Humano](#): organizaciones conscientes, personas plenas y el mejor mundo posible. "No hablamos de otra cosa que volver a lo básico", defiende Del Castillo, promoviendo una visión humanista. Es la que se desprende del Manifiesto mediante sus tres pilares, que se desgranar en 14 puntos, y a través de los cuales podemos tomar buena nota de si estamos en el camino de conseguir tener organizaciones comprometidas con la construcción de un mundo mejor:

Eje 1: organización consciente

- 1. Decisiones que son coherentes con el propósito y los valores.
- 2. Las personas son la organización y la organización son las personas.
- 3. Liderazgos que son referentes y auténticos.
- 4. Sostenibilidades con mirada amplia y a largo plazo.
- 5. Evolucionar haciendo evolucionar.
- 6. Voluntad de influir para transformar la sociedad.

Eje 2: persona plena

- 7. Mayor autoconocimiento y equilibrio personal.
- 8. La plenitud descansa en una ética del bien común.
- 9. Agentes de transformación (ayudar a las personas a empoderarse).

Eje 3: el mejor mundo posible

- 10. Una comunidad para todos.
- 11. El mejor mundo posible es inclusivo.
- 12. Redistribuir la riqueza de forma adecuada.
- 13. Un mundo eco-conectado.
- 14. Diálogo, sensibilidad y empatía hacen un mundo mejor y posible.

El dato

Las empresas no pueden mirar hacia otro lado. Ante los recientes escenarios de crisis e incertidumbre, la ciudadanía exige a las organizaciones una mayor implicación, compromiso y activismo social y ambiental, y **el peso de elementos como el propósito, la reputación o el liderazgo responsable está alcanzando dimensiones inéditas**, obligando a las compañías a integrar la gestión de estos aspectos como elemento estratégico. Son [las conclusiones que recoge en un artículo Compromiso RSE](#) a partir del informe *Approaching the Future 2022: Tendencias en Reputación y Gestión de Intangibles*, elaborado por Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership y CANVAS Estrategias Sostenibles.

En la 7ª edición de este estudio, **el propósito se consolida como un activo clave de la transformación empresarial** en un contexto en el que las expectativas sociales y regulatorias son cada vez mayores. Por eso, casi la mitad de las organizaciones (48,2%) ya trabajan en la integración del propósito (en el informe anterior de 2021 dicha cifra no alcanzaba el 36%).

Las demás principales tendencias con las que están trabajando las empresas son **la digitalización**, aunque se aprecia un descenso con relación a la edición anterior del informe (del 61,4% al 48,1%); **la diversidad, equidad e inclusión**, que ha ascendido ocho posiciones en el listado de prioridades (el 42,8% de las corporaciones dedican esfuerzos a ello, frente al 26,5% en 2021); **el liderazgo responsable** (han pasado del 25,3% al 43,3% las empresas que ponen el foco en el tema); y **la gestión de la comunicación**, con un 41,7% de las empresas que están avanzando también en ese ámbito.

Guía de Trabajo

Los 12 principios rectores para el CEO Activismo

Cuando un CEO habla sobre un tema controvertido, existen ventajas y desventajas potenciales, como detalla Weber Shandwick [en el artículo *The Down of CEO Activism*](#). Las empresas deben tener una firme comprensión de las actitudes de sus principales grupos de interés sobre cuestiones debatidas antes de participar del CEO Activismo. Si las empresas y sus líderes deben deliberar sobre cuestiones controvertidas del día, es necesario seleccionar cuidadosamente a quién dirigirse y cómo hacerlo

- 1. El CEO Activismo justo ahora comienza:** reconoced que es una tendencia emergente que no hará más que aumentar.
- 2. Estableced un vínculo entre el tema y la empresa:** es importante articular por qué esta cuestión está relacionada con la misión y los valores de la empresa.
- 3. Considerad a los/las trabajadores/as:** evaluad cómo se verán afectados por el posicionamiento del CEO y su apoyo.
- 4. Aseguraos de que la inteligencia de mercado está actualizada:** una auditoría previa de vulnerabilidades y consultar a las partes interesadas puede ser esencial.
- 5. Discutid los pros y contras con la junta:** no le gustan demasiado las sorpresas.
- 6. Realizad un análisis riesgo-beneficio de los efectos sobre la reputación de la empresa.**
- 7. Dedicadle tiempo y recursos:** los grandes problemas requieren dedicación.
- 8. Miraos en el espejo:** si vuestra empresa necesita hacer mejoras, expresadlo antes de que lo hagan vuestros críticos.
- 9. Encontrad socios para tomar impulso:** pensad en involucrar a otros líderes o expertos.
- 10. Tened en cuenta los canales, los mensajes y el tono de voz utilizados:** aseguraos de que comunicáis de forma clara y transparente a lo largo del tiempo.
- 11. Tened un plan por si se produce una tormenta en las redes sociales.**
- 12. Desarrollad una piel gruesa:** las críticas pueden ser lacerantes.

Cinco pasos para convertirse en CEO Activistas

Otra aproximación más sintética puede realizarse a partir de la experiencia de la inmobiliaria y compañía de servicios finlandesa Ylva y el think tank Demos Helsinki, y que recoge [el artículo de Antti Kerppola y de Juha Leppänen *The world needs corporate activists. With these 5 steps you can become one*](#) que el Foro Económico Mundial ha incorporado a su web:

- 1. Comprended el impacto de vuestro sector:** es importante reconocer qué papel juega en los retos globales y los cambios clave, como reducir las emisiones de CO₂.
- 2. Comenzad desde la acción:** con demasiada frecuencia los objetivos sociales se especifican en discursos abstractos o en las páginas de los informes anuales.
- 3. Alinead la cultura con el impacto:** la cultura es lo más importante para la transición permanente de cualquier organización.
- 4. Realizad un cambio real de la empresa:** debe reflejarse en toda la organización, incluidas sus estructuras.
- 5. Compartid, compartid, compartid:** el activismo corporativo también significa transparencia radical en el intercambio de aprendizajes y buenas prácticas.

Una guía a través de la óptica de la comunicación y el marketing

Cuidar la comunicación es uno de los pilares fundamentales del CEO Activismo. El artículo [CEO Activism: Inside Comms & Marketing](#) de Weber Shandwick aborda cinco claves de la comunicación a no pasar por alto

- **Modelad vuestra respuesta** en torno a las expectativas de trabajadoras y trabajadores y de los valores de la empresa.
- **Empezad a hablar de activismo internamente**, si todavía no lo ha hecho.
- **Reconoced la ventaja reputacional:** existen riesgos, pero en la mayoría de casos las ventajas de tomar posición sobre un tema son fuertes.
- Aseguraos de que el/la CEO y otros líderes de la empresa **sepan para qué temas deben prepararse**.
- Hay que entender que el amplio alcance del activismo de los CEO no se limita sólo a EE.UU. (o a vuestro país): **el mundo es global** y hay que ver a qué temas es necesario responder más allá de las fronteras más próximas.

La experiencia



Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC) aspira a ser un referente en el activismo corporativo y en el impulso de una gestión ética, responsable y sostenible, dando respuesta a los retos sociales y de país, así como a su compromiso con la Agenda 2030 y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este contexto, [FGC ha elaborado la Estrategia de Activismo de FGC 2020-2030](#) para fomentar el activismo como cultura corporativa bajo el paraguas de la etiqueta #YoSoyActivista. Entre las prioridades de dicha estrategia figuran:

- ✓ **#SerÉticos:** FGC aspira a convertirse en un referente en el ámbito de la gestión ética, transparente y comprometida.
- ✓ **#CrecerConLasPersonas:** la compañía ferroviaria quiere avanzar en la igualdad efectiva para convertirse en una empresa paritaria en 2025.
- ✓ **#ElegirElCaminoSostenible:** prevé alcanzar la neutralidad de carbono en 2030 y ser referente en la lucha contra el cambio climático.
- ✓ **#GenerarOportunidades:** trabaja para generar un empleo de calidad



Ikea también se ha marcado un **reto mayúsculo**. En 2020, la compañía por sí sola representaba un 0,1% de las emisiones mundial de carbono, pero se ha propuesto que **la emisión generada por el negocio en 2030 sea cero**, según se aborda en la charla TED [Cómo concilia IKEA el crecimiento del negocio y la reducción de emisiones de CO₂](#). Así es como el gigante sueco de los muebles se ha introducido en el activismo corporativo:

- ✓ La transformación nace como parte del **compromiso de la empresa con clientes y colaboradores**, y ha comenzado por un exhaustivo análisis de toda la cadena de valor que ha permitido detectar áreas de mejora.
- ✓ Su análisis les ha llevado a adquirir **compromisos relacionados con los materiales que utilizan**: se han propuesto utilizar únicamente materiales renovables y reciclados a partir de 2030.

- ✓ Aún así, la compañía **no ve suficientes medidas como éstas** y ha visto necesario poner en marcha otras estrategias, como el análisis del diseño de los productos para que se puedan reconvertir, reutilizar y reciclar, y realizar cambios en la forma de interactuar y llegar a los clientes.
- ✓ Una muestra de la voluntad de aproximarse a la clientela es [la web de Ikea que invita a unirse](#) al **movimiento Activista Sin Saberlo**, que está alineado con la voluntad de la empresa de ser más respetuosa con el medio, pero enfocado a qué puede hacer cada uno en casa, con consejos para evitar el desperdicio alimentario o a tener hogares más eficientes energéticamente.

Materiales

Bibliografía básica

Benioff, Marc, i Langley, Monica. *Trailblazer. The power of business as the greatest platform for change*. Barcelona: Penguin Random House, 2019.

López Aza, Carlota. *Activismo de Marca*. Madrid: Pirámide, 2020.

Materiales en línea

Oikkonen, Laura, i Morsing, Mette. "A Processual Model of CEO Activism: Activities, frames, and Phases". *School of Business and Management, LUT University*, 14/07/2022.

Estudio completo que parte del análisis de diversas campañas de activismo corporativo iniciadas por una empresa durante seis años, con el que procuran teorizar la figura del CEO Activista, abordando aquellos aspectos que no suelen tratarse y ofreciendo una guía sobre las fases de dicho activismo.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00076503221110184>

Purtill, Corinne. "How Public Letters Became Companies' Favorite Form of Activism". *The New York Times*, 19/06/2021.

En los últimos años, los CEO han tomado partido en muchas cuestiones que las generaciones previas de líderes de las empresas quizás habían pasado por alto. Muchos han escrito y firmado innumerables cartas públicas, y el diario estadounidense se pregunta si estas iniciativas realmente han marcado una diferencia.

<https://www.nytimes.com/2021/06/19/business/dealbook/corporate-activism-letters.html>

Level, Natalia. "El activismo efectivo comienza con la comunicación". *Corresponsables*, 13/06/2022.

Entrevista en formato *podcast* en Natalia Level, la Directora para América Latina de The Climate Reality Project, que aborda los retos de su ONG involucrada en la toma de conciencia del cambio climático, y que nació en 2011 como consolidación de dos grupos ambientalistas fundados por Al Gore, quien fue Vicepresidente de Estados Unidos durante la presidencia de Bill Clinton.

<https://www.corresponsables.com/entrevistas/the-climate-reality-project-natalia-lever>

Carrizosa, Susana. "Recursos Humanos en tiempos de guerra: así cuidan las empresas españolas a sus empleados en Ucrania". *El País*, 11/03/2022.

La situación de conflicto que se está viviendo actualmente en Ucrania ha provocado una movilización sin precedentes en el sector empresarial. Son muchas las compañías que activan protocolos para enviar donaciones, auxilian a sus trabajadores y definen estrategias en la zona bélica.

<https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/15312-recursos-humanos-en-tiempos-de-guerra-asi-cuidan-las-empresas-espanolas-a-sus-empleados-en-ucrania>

Unidades de conocimiento relacionadas

- Propósito organizativo (2022): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/15254-proposito-organizativo>
- B Corp (2017): <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/13137-b-corp>