



«Optemos por el poder de los mercados con la autoridad de los ideales universales. Optemos por conciliar las fuerzas creativas del espíritu de la empresa privada con las necesidades de los desfavorecidos y de las generaciones futuras.»

Kofi Annan
Ex secretario general de las Naciones Unidas

Coordina: Carmen Muñoz Jodar

El buen gobierno



Gobierno corporativo.

Una iniciativa global de adaptación local

Félix J. López Iturriaga

Facultad de CC. Económicas y Empresariales
Universidad de Valladolid

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS estamos asistiendo a una creciente preocupación por el gobierno corporativo, entendido este como el conjunto de mecanismos que tratan de garantizar a los que aportan recursos a la empresa, la remuneración correspondiente a sus inversiones. Se trata de un fenómeno internacional posiblemente también por la trascendencia que han tenido algunos recientes escándalos empresariales. A uno y otro lado del océano Atlántico empresas como *Enron*, *Worldcom*, *Parmalat* o *Afinsa* pueden ser citadas como ejemplos de malas prácticas directivas.

A pesar de la dimensión internacional de los problemas de gobierno corporativo, el tejido de relaciones de cooperación y de conflicto que surgen entre los partícipes en la empresa y la protección que reciben por parte del ordenamiento jurídico, exhiben notables diferencias de un país a otro. En consecuencia, los mecanismos de control corporativo han de ser adaptados al entorno legal e institucional en el que opera la empresa.

A este respecto, recientes investigaciones han puesto en conexión las diferencias institucionales entre los países con el proceso histórico de gestación de su ordenamiento legal. En un grupo de países entre los que podemos contar a EE. UU., el Reino Unido, Canadá, Irlanda y Australia, existe un fuerte arraigo del derecho consuetudinario. En dichas naciones la fuente básica de legalidad no son las leyes sino la interpretación que de las mismas hacen los tribunales. Por el contrario, en los denominados *países de ley civil* tales como España, Francia, Alemania, Italia o Japón, el proceso de codificación y de elaboración de un cuerpo de leyes ha conducido a situar a la ley en el núcleo de la configuración legal.

Las diferencias entre ambos sistemas se manifiestan también en el desarrollo de sus instituciones económicas, políticas y de sus empresas. Por lo que se refiere a estas últimas, esta corriente de la investigación ha enfatizado el grado de protección de los derechos de los inversores y el grado de efectividad de las instituciones a la hora de hacerlos valer.

Históricamente los países de tradición anglosajona han dispensado una mejor protección legal a accionistas y acreedores que los países de tradición legal civil, siendo tan crítica esta distinción que las diferencias en términos de nivel de endeudamiento de las empresas, distribución de la propiedad corporativa o importancia de los mercados financieros, no son sino consecuencias de la asimétrica protección legal a los inversores. Las implicaciones de tan variado mapa de derechos de accionistas y acreedores sobre la estructura de propiedad y de capital de las empresas son inmediatas.

Los inversores en los entornos legales civilistas reaccionan ante esta desprotección mediante la adquisición de paquetes accionariales de mayor tamaño creando así estructuras de propiedad



Históricamente los países de tradición anglosajona han dispensado una mejor protección legal a accionistas y acreedores que los países de tradición legal civil

más concentradas. Los datos que ofrece la literatura a este respecto hablan por sí mismos: menos de la quinta parte de las grandes empresas británicas posee un accionista de referencia frente a cerca de cuatro de cada cinco empresas francesas o alemanas. En la misma línea, la participación media de los cinco principales accionistas se sitúa en el 25 % y el 20 % en EE. UU. y Gran Bretaña respectivamente, mientras que sus homólogos japoneses y alemanes poseen, por término medio, entre un tercio y la mitad de las acciones de las empresas.

También se observan también sustanciales diferencias en cuanto a la naturaleza jurídica de los propietarios de las acciones. Así, la estructura de propiedad de las empresas anglosajonas se caracteriza por una mayor participación de familias e inversores institucionales como empresas de seguros, fondos de inversión mobiliaria y fondos de pensiones. Por el contrario, en las empresas de Europa Continental se observa un mayor peso de las entidades de depósito y de otras empresas no financieras.

Esa diferente tipología de propiedad y de control corporativo interactúa con el perfil de los conflictos que se producen entre los partícipes en las empresas. Mientras que en el marco anglosajón una propiedad dispersa y una cierta falta de



A pesar de la dimensión internacional de los problemas de gobierno corporativo, el tejido de relaciones de cooperación y de conflicto que surgen entre los partícipes en la empresa y la protección que reciben por parte del ordenamiento jurídico, exhiben notables diferencias de un país a otro

iniciativa por parte de los accionistas conduce a que los problemas más agudos de control corporativo (los denominados problemas de agencia) surjan de la posible divergencia o colisión de intereses entre los propietarios de la empresa y los directivos a los que estos encomiendan la gestión de sus activos, en los países inspirados en la tradición legal civil el principal problema de agencia procede del elevado grado de concentración del poder de voto y, por tanto, se manifiesta en la relación entre los accionistas mayoritarios poseedores del control de la empresa y los accionistas minoritarios con escasa capacidad de influir.

Se comprende que, ante escenarios tan dispares en lo tocante a los problemas de control corporativo, los mecanismos con los que se pretende asegurar una correcta gestión empresarial actúen de manera claramente diferenciada. De hecho, algunas recientes investigaciones han puesto de manifiesto cómo el endeudamiento, la concentración de la propiedad o la participación directiva en la propiedad desempeñan un papel muy distinto en cada uno de los contextos legales a los que antes nos hemos referido.

En los países anglosajones, la utilización de deuda actúa como mecanismo de disciplina directiva al someter a los gestores a unos compromisos financieros más rígidos en comparación con otras fuentes de financiación y, por consiguiente, reduce los recursos financieros susceptibles de utilización discrecional por parte de los directivos. Así se ha constatado, observándose una relación positiva entre el nivel de endeudamiento y el valor de la empresa, si bien este mecanismo resulta significativamente eficaz en los países anglosajones donde una propiedad dispersa agudiza los problemas de relación entre accionistas y directivos.

En la misma línea ha de entenderse la influencia de la propiedad directiva sobre el valor de la empresa. Recientes resultados muestran una relación no lineal para las empresas del ámbito del derecho consuetudinario, combinándose un efecto de convergencia en los escalones de propiedad más bajos con un efecto de atrincheramiento para niveles suficientemente elevados. Esto significa que la participación directiva en la propiedad posee inicialmente un efecto positivo al alinear los intereses de los directivos con los de los restantes accionistas. Sin embargo, tras pasarlo un cierto umbral de propiedad, los gestores poseen la capacidad de prevalerse de su posición, incidiendo negativamente tal contingencia en la eficiencia de la empresa.

Por lo que a las empresas que operan en los países de ley civil se refiere, los mecanismos de control corporativo más efectivos están vinculados a la concentración de la propiedad. Habida cuenta del conflicto entre accionistas minoritarios y



accionistas controladores debido a la posible transferencia de riqueza de los primeros hacia los segundos, se ha observado una relación no lineal entre la concentración de la propiedad y la valoración de las acciones de la empresa. Esta relación dual se debe a que, para niveles suficientemente elevados de concentración de la propiedad en manos del principal accionista, será este quien sufra en mayor medida las pérdidas de valor y, por tanto, menores serán sus incentivos a tomar decisiones que puedan perjudicar al accionariado. Asimismo, en esos países se ha comprobado que una mayor capacidad de contestar al control del principal accionista lleva aparejado un incremento en el valor de la empresa. En otras palabras, cuando otros accionistas distintos del principal poseen una participación tal que les permite coaligarse y superar de este modo el control del primer accionista, este último tratará de evitar más decididamente actuaciones lesivas para el resto de los accionistas y, por tanto, se creará valor para el conjunto de los propietarios.

Resulta ineludible, por tanto, considerar explícitamente el entorno institucional de cara al diseño de los mecanismos de control corporativo. Aunque los problemas de control corporativo presentan indudables comunales entre países, la mera traslación de códigos de buen gobierno o de otras soluciones de un país a otro no garantiza un efectivo funcionamiento de los mismos, haciéndose precisa su adecuación a las circunstancias de cada país. ■



La nueva economía de la empresa responsable

EL INSTITUTO DE EMPRESA celebraba a finales del mes de octubre un foro sobre «buen gobierno» en el que intervinieron, entre otros, Aldo Olcese, presidente de la sección de ciencias empresariales y financieras de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Racef), para quien la empresa responsable y sostenible es la base de lo que ya se ha comenzado a conocer como «nueva economía» de la empresa responsable.

Jaime Gil Aluja, presidente del Racef, también se refirió a ello añadiendo que «son cada vez más los economistas y empresarios que piensan que un nuevo capitalismo menos economicista y más humanista, fundamentado en la RSC voluntaria y autorregulada, da lugar a un nuevo paradigma empresarial más rentable». Así, Olcese recurrió a la figura de Adam Smith porque ya «hablaba del papel responsable de la empresa». En este marco, el gobierno corporativo cobra más fuerza si cabe.

Indra, Inditex y Bankinter empresas con mejor gobierno corporativo en 2006

INDRA es por tercer año consecutivo quien ocupa el primer lugar en el ranking de empresas con mejor gobierno corporativo del Ibex-35, según la consultora especializada GCG. Detrás de Indra están corporaciones como Inditex y Bankinter. Para llegar a estas conclusiones se tienen en cuenta categorías como la composición y el comportamiento de los consejos de administración, derechos del accionista, remuneración a ejecutivos, transparencia de las cuentas o la responsabilidad social corporativa.

Según manifestaron desde GCG, «los estudios demuestran que si las empresas invierten en mejorar sus gobiernos corporativos al final salen ganando, de hecho hay fondos de inversión que se dedican a comprar empresas con un mal gobierno y re-flotarlas por esta vía».

Según se desprende del estudio, los elementos a mejorar en España son las estructuras del consejo (con menos independientes que en Europa), los blindajes (29 empresas del Ibex poseen cláusulas a favor de sus altos ejecutivos) y los sueldos de los directivos (una medida de 96.000 euros al año), que son hasta el 40 % superiores a la media europea y similares a los de países con sueldos superiores a España, como el Reino Unido.



Alternativa responsable

EL ÁMBITO DE LA RSE no deja de servir informaciones y de dar pie a la generación de nuevas plataformas de expresión. Una de las últimas que ha surgido es Alternativa responsable (www.alternativaresponsable.org) que ha difundido un manifiesto de posicionamiento frente a la RSE. Para los firmantes del manifiesto, entre los cuales están Ramón Jáuregui, Juan José Almagro, Alberto Andréu o Marta de la Cuesta, la RSE es o debe ser una forma de concebir la función social de las empresas en la nueva sociedad. «La empresa no es una isla, por lo que le costará alcanzar sus

objetivos si se abstrae de su entorno humano, si olvida que sus decisiones afectan a la comunidad en la que opera, si desprecia sus impactos sociolaborales y medioambientales, si actúa en múltiples lugares del mundo sin un suelo mínimo de dignidad laboral y respeto a los derechos humanos».

El manifiesto continúa diciendo que la RSE no es algo coyuntural y que «al igual que en los años ochenta, una nueva cultura de la calidad penetró en los procesos productivos de todo el mundo, la RSE viene a quedarse, impulsada por estos cambios».

Luz verde a la ley de Responsabilidad Medioambiental

EL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS aprobaba en el mes de octubre el proyecto de Ley de Responsabilidad Medioambiental con el objetivo de dar cobertura legal al principio de que *quien contamina, paga y repara*. Así, el texto aprobado obligará a las empresas de forma progresiva a partir del 2011 a disponer de una garantía financiera para cubrir la responsabilidad medioambiental en la que puedan incurrir.

El texto incorporó, finalmente, una enmienda incluida en el Senado que limita estas obligaciones para empresas españolas que trabajen con fondos públicos en países fuera de la Unión Europea.

En general, la norma obligará a más de 5.000 empresas industriales, más de un millón de explotaciones agrarias y más de 30.000 empresas de transporte y mercancías a corregir los posibles daños que ocasionen al medio ambiente. Con ello se quiere evitar que la factura de la reparación sea sufragada por los presupuestos públicos.



El Colegio de Veterinarios de Las Palmas obtiene el certificado ISO

El Colegio de Veterinarios de Las Palmas ha obtenido el certificado de calidad ISO 9001:2000. El presidente del Colegio, Manuel Morales, expresó su satisfacción por cuanto «constituye una garantía de eficacia internacionalmente reconocida y que sitúa a la entidad que lo logra en una posición privilegiada en lo que respecta a la transparencia de su gestión». Con el certificado, el Colegio se obliga a «poner al día los servicios que presta a sus colegiados y al conjunto de la sociedad canaria».

Editan una guía para adaptar la normativa de calidad al ámbito de la ingeniería

TECNIBERIA, institución que agrupa a las principales empresas de consultoría en ingeniería, ha presentado una guía que simplificará la aplicación de la norma ISO 9001:2000. Dicha guía ha contado con la colaboración del Colegio Oficial de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, AENOR, los Ministerios de Fomento, Vivienda, Medio Ambiente e Industria, y representantes de grandes clientes para estas firmas consultoras.

«El comité que elabora la norma 9001 cuenta con 2.000 ponentes y las votaciones son por consenso, no por mayoría. Esta guía se ha realizado también por consenso y algunas sesiones han sido tormentosas porque cada uno defendía sus posiciones», señalaba al respecto de la complejidad del proyecto Jaime Fontanals, director de Certificación de Sistemas de AENOR.

La razón de ser de la guía se fundamenta en la convicción de Tecniberia de que la calidad se va a convertir en un elemento diferenciador entre las firmas.

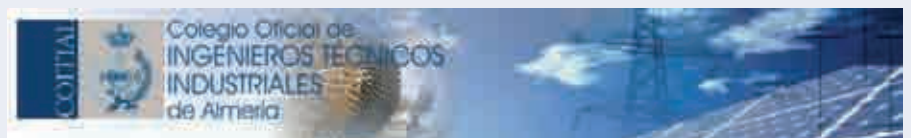
III Edición del Curso de Conciliación Laboral y Familiar

LA FUNDACIÓN +Familia lanza una nueva edición de su curso sobre conciliación. El objetivo de esta nueva edición es el de «dar a conocer a todos los participantes el modelo de gestión de la conciliación y el posterior proceso de certificación, así como las técnicas más eficientes y los métodos de puesta en práctica y su adecuación a objetivos específicos».



La idea, según fuentes de la propia Fundación, es preparar a los asistentes para conocer el modelo de gestión y su posterior certificación EFR, concienciar a los asistentes sobre las ventajas de gestionar la conciliación y la responsabilidad familiar de la empresa, dar a conocer las técnicas más eficientes, así como los métodos de puesta en práctica y su adecuación a objetivos específicos y transmitir los conocimientos básicos para generar nuevas actitudes y que los participantes colaboren en la transformación de las personas a su cargo.

Los ingenieros técnicos industriales de Almería obtienen el certificado de calidad ISO



EL COLEGIO OFICIAL de Ingenieros Industriales de Almería ha obtenido el certificado de calidad ISO 9001. El certificado premia la idoneidad en el conjunto de servicios de visado, certificación, asesoramiento, relaciones entre colegiados, turno y bolsa de trabajo, facturación y gestión de cobro, documentación técnica y préstamo de equipos.

La certificación, según informaba *La Voz de Almería* en su edición del pasado

28 de octubre, ha sido otorgada por parte de Calitax, tras superar las auditorías correspondientes bajo el cumplimiento de los estándares que exigen para la norma UNE-EN ISO 9001:2000.

Para el decano del Colegio, Juan Luis Viedma, el sello de calidad supone una recompensa «al esfuerzo que ha hecho el Colegio y su personal por ofrecer la más alta calidad, y continuar con un mayor compromiso de superación».



El papel de los códigos de buen gobierno en la gestión de la ética organizativa

José Luis Fernández Fernández

Cátedra Javier Benjumea (Focus-Abengoa) de Ética Económica y Empresarial
Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE)

DOS TESIS COMPLEMENTARIAS deben ser propuestas para entender el tenor del presente artículo: primero, que la ética no es solo ni exclusivamente cuestión individual sino que es al propio tiempo algo que se ejercita en el ámbito profesional y a través del contexto organizativo; y segundo, que la propia organización o empresa es, de alguna manera, un agente moral. Siendo ello así, nos vemos abocados a la compleja cuestión de si es posible y —en tal supuesto— cómo gestionar la ética organizativo-empresarial. Las reflexiones que van a continuación buscan simplemente abrir boca al respecto.

El capítulo noveno del libro X de la *Ética a Nicómaco* Aristóteles echa la vista atrás y trata de recapitular el mensaje de fondo de toda la obra. Y como entonces cae en la cuenta de que pudiera dar la impresión de que estamos ante puras elucubraciones teóricas, concluye apelando al realismo y afirma que, después de todo, «de lo que se trata al investigar este tipo de cuestiones éticas no es de quedarse en las teorías, sino más bien de poner en práctica lo que desde la teoría se ha descubierto». ¿Cómo hacerlo?: desde un liderazgo eficaz, en el marco de unas buenas estructuras organizativas donde se trate de aclimatar una gestión atenta a la dimensión ética y respetuosa con los valores.

Es imprescindible la competencia profesional y un comportamiento ético de parte de gestores y administradores. Dicho proceder debería estar sustentado en sólidos valores y claros principios morales, entre los que habría de destacarse el empeño por buscar el bien de la institución a largo plazo, incluso por encima de los propios intereses individuales inmediatos.

Naturalmente, esta exigencia requiere una talla humana de alto nivel e implica una capacidad de juicio objetiva, ecuánime, generosa, una voluntad firme por conducirse de acuerdo a elevados niveles de moralidad, etc. En definitiva, lo que pretendo decir es que la ética tiene como condición de posibilidad de su ejercicio un verdadero *turning at the top*; o, si se quiere leer por pasiva, que entre las principales exigencias de una gestión ética está la que apunta hacia su *dimensión moral*; y que la buena praxis para una gestión que aspire a la excelencia exige de parte de quienes ocupan los puestos de gobierno y liderazgo en las organizaciones una exquisita sensibilidad y una atención firme hacia estos aspectos de orden ético.

Todo ello implica cuando menos dos cosas. Por un lado, una especial sensibilización e interés por explicitar y comprender, de manera dialogada y reflexiva, los aspectos intangibles que apuntan a la misión y los valores que dan sentido y razón de ser a la empresa. Por otro lado, también es preciso que quienes gobiernan y dirigen, trabajen constantemente



La buena praxis para una gestión que aspire a la excelencia exige de parte de quienes ocupan los puestos de gobierno y liderazgo en las organizaciones una exquisita sensibilidad y una atención firme hacia estos aspectos de orden ético

para asegurar la salud ética de la empresa, mediante el seguimiento, la institucionalización y el refuerzo de los aspectos éticos de la gestión. En tal sentido, será necesario diagnosticar y evaluar los aspectos estructurales, los incentivos y los procesos organizativos, en cuanto que cada uno de estos elementos pueden servir de estímulo a la buena praxis o —más frecuentemente— pueden convertirse en una ocasión para saltarse los principios éticos y atentar contra los valores sobre los que, por otro lado, se asienta la sostenibilidad de los negocios y las empresas.

En resumidas cuentas, como empezábamos diciendo, quien quiera actuar desde la ética, necesita ejercer un liderazgo eficaz, en el marco de unas buenas estructuras organizativas, donde se trate de aclimatar una gestión atenta a la dimensión moral y respetuosa con los valores. En este sentido cabría decir que no están de más ciertos dispositivos que muchas empresas han implantado explícitamente y que forman ya parte integrante de su estilo, buscando generar un entorno ético que refuerce su cultura empresarial. Tales son las Declaraciones

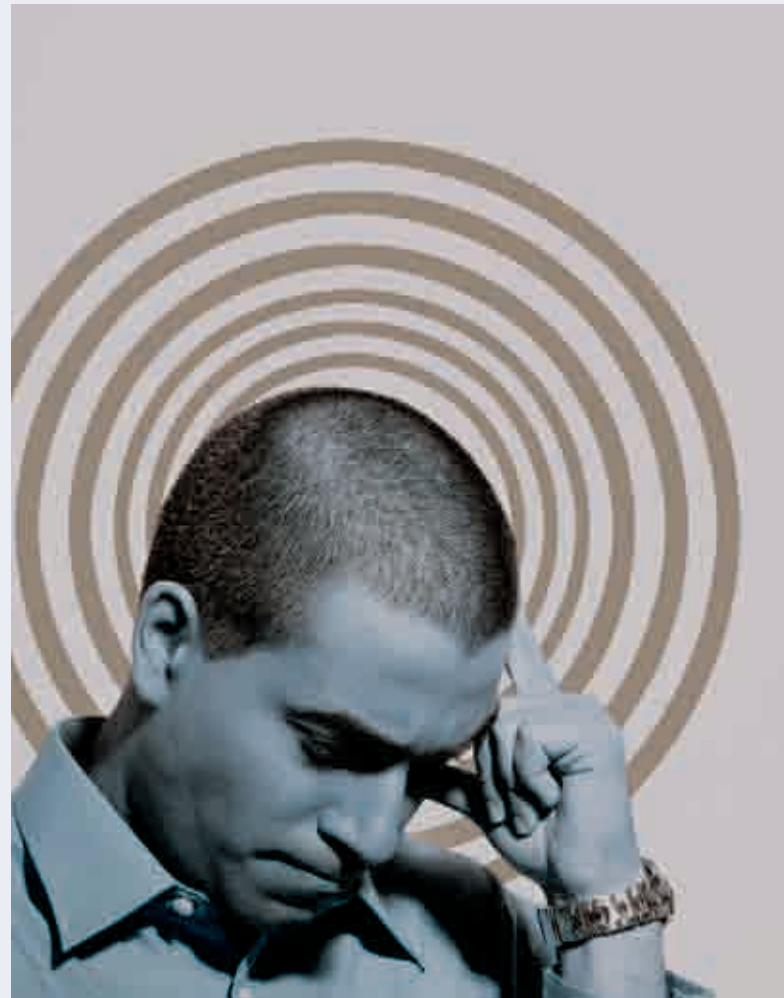


Compartir valores y esquemas mentales, identificar problemas éticos potenciales y actuar en consecuencia, no es algo que se deba dejar por sistema al leal saber y entender de cada quien

de la misión, los credos corporativos y los programas de ética o más aplicadamente, los códigos éticos.

La misión apunta hacia la *razón profunda de ser* de una empresa u organización. Los credos corporativos tratan de afirmar los *valores* por los que apuesta una determinada empresa, los grandes ejes axiológicos que iluminan su concepción del negocio, el modo como quiere ser reconocida en el mercado y la forma como pretende responder a su identidad como institución. Con los programas de ética una empresa puede ponerse en camino de conseguir que su gente sea sensible a la dimensión ética de los problemas que aparezcan en la dinámica de la vida comercial y de las relaciones en la organización. Compartir valores y esquemas mentales, identificar problemas éticos potenciales y actuar en consecuencia, no es algo que se deba dejar por sistema al leal saber y entender de cada quien. Resulta, por ello, útil *formar* no solo al personal sino también a la alta dirección y a los miembros del consejo de administración en este tipo de habilidades. Las metodologías pueden ser varias y en cada circunstancia se debería analizar cuál resultaría más conveniente. Conferencias, seminarios internos, videos, análisis de casos, conducidos por directivos o por expertos externos pueden contribuir a este despertar la sensibilidad ética del personal que, en definitiva, habrá de redundar, a plazo medio, en la mejora del clima de la organización y así contribuir a elevar la calidad moral de la sociedad en su conjunto.

Por su parte, los códigos éticos pueden servir como instrumentos válidos para orientar la acción en muy variados contextos problemáticos. No procede considerarlos como *la piedra filosofal* que vaya a arreglar todos los problemas éticos potencialmente presentes en la dinámica de una empresa; sin embargo, no cabe duda de que pueden ser muy prácticos, si están bien elaborados; si contienen reglas éticas claras y bien fundadas; si son coherentes con la misión, la estrategia, los objetivos y las políticas de la empresa; si son ampliamente



compartidos por los miembros de la organización; y, sobre todo, si son algo más que papel y letra impresa y se ven reforzados con el ejemplo desde los altos directivos y el consejo de administración.

Estos códigos de conducta son documentos concretos y suficientemente largos como para explicitar qué pautas de actuación se esperan de la gente en determinados supuestos y circunstancias. Incluyen pistas en positivo y, con frecuencia, detallan qué está prohibido. Se trata de un proceso de autorregulación que, como se puede suponer, también puede tener sus puntos controvertidos si en la elaboración no intervienen aquellos a los que se les va a aplicar, y viene impuesto de arriba hacia abajo, las posibilidades de que sea percibido como un mero ejercicio de control son muy altas. La adhesión, en consecuencia, es mínima y la identificación con él, escasa.

La clave está en involucrar a quienes deben estarlo en la elaboración del documento. En esto, el resultado final es, a veces, menos importante que el proceso de aprendizaje a través del cual se avanza. Y por supuesto, una vez establecido, corresponde a los líderes de la empresa u organización comunicarlo adecuadamente, explicarlo y constatar que es comprendido por todos. Finalmente, y dado que en modo alguno debe el código ser interpretado como escrito lapidario, habrá de ser revisado y puesto al día cada cierto tiempo y siempre que las circunstancias así lo requieran. ■



Los diez principios del Pacto Mundial

El objetivo del Pacto Mundial es facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas junto a valores y objetivos éticos universalmente consensuados e internacionalmente aplicables. Estos valores éticos básicos han sido formulados en diez principios clave en las áreas de derechos humanos, derechos laborales y protección del medio ambiente.

Derechos humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Derechos laborales

3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Medio ambiente

7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Corrupción

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Cómo participar en ASEPAM

El Pacto Mundial no es un club exclusivo; es un foro accesible cuyo objetivo es contar con una amplia participación de un grupo diverso de empresas y otras organizaciones.

Las empresas que deseen participar en el Pacto Mundial deben enviar una carta a la firmada por su presidente, director general o cargo equivalente, en la que expresen su apoyo al Pacto Mundial y su compromiso a adoptar las siguientes medidas:

- Hacer una declaración clara de apoyo al Pacto Mundial y sus diez principios, y proclamar públicamente el Pacto Mundial. Esta labor puede consistir, por ejemplo, en:
 - Informar a los empleados, los accionistas, los clientes y los proveedores.
 - Integrar el Pacto Mundial y sus nueve principios en el programa de desarrollo y formación de la empresa.
 - Incorporar los principios del Pacto Mundial en la declaración sobre la misión de la empresa.
 - Reflejar la adhesión al Pacto Mundial en el informe anual de la empresa y otros documentos públicos.
 - Hacer comunicados de prensa para dar a conocer el compromiso.
 - Presentar una vez al año un ejemplo concreto de los avances logrados o de la experiencia adquirida en la ejecución de los principios.

Esta carta debe ir dirigida al siguiente destinatario:

Joaquín Garralda

Secretario General de la Asociación Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (ASEPAM) Plaza de la Lealtad, n.º 3, 4.ª planta, 28014 Madrid

Además de la incorporación de los principios del Pacto Mundial como parte integral de sus prácticas empresariales, ASEPAM anima a las empresas a apoyar activamente los principios y los objetivos amplios de las Naciones Unidas, como, por ejemplo, la erradicación de la pobreza, participando en proyectos de ayuda a las personas más necesitadas, especialmente en los países en vía de desarrollo. Esta colaboración se puede lograr con cualesquiera de las entidades nacionales o internacionales, públicas o privadas, que prestan ayuda humanitaria y de cooperación al desarrollo.

Objetivos del Pacto Mundial

El éxito del Pacto Mundial se medirá por su eficacia para producir cambios y estimular la adopción de medidas. Las empresas deben empezar a actuar de forma diferente y lograr resultados tangibles. Para ello, el Pacto Mundial intenta conseguir los siguientes objetivos:

- Incorporar los diez principios en la visión estratégica y las prácticas de funcionamiento de las empresas en todo el mundo.
- Ofrecer un servicio de aprendizaje interactivo y orientado a la adopción de medidas, sobre la base de la experiencia de las empresas participantes, para dar a conocer qué medidas funcionan y cuáles no.
- Celebrar al menos un diálogo importante al año para abordar un problema decisivo sobre el que las empresas, en colaboración con las ONGs y otros interesados pertinentes, formulen recomendaciones destinadas a lograr un cambio significativo.
- Hacer que las empresas, los organismos de Naciones Unidas, el mundo laboral, las ONGs, los gobiernos y los grupos comunitarios colaboren para crear y ejecutar proyectos que fomenten los principios y beneficien especialmente a los más necesitados.