

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Josep Miralles

Profesor, ESADE, Universidad Ramón Llull

Resumen

Desde una perspectiva sociológica se analizan qué dinamismos favorecen que las empresas asuman seriamente la RSE y que dinamismo lo obstaculizan. La conclusión es que por un lado es necesario afinar el concepto de RSE. En segundo lugar que la simple presión social sólo conseguirá un efecto limitado sobre las empresas. Por ello es necesario, en bien de la sociedad actual sometida a grandes transformaciones, que la RSE se entienda como co-responsabilidad compartida con los gobiernos y la sociedad civil y que se integre dentro de proyectos políticos y educativos que tengan presentes los desafíos a los que se enfrenta la sociedad actual y el protagonismo que corresponde específicamente a las empresas.

Introducción

La responsabilidad social de la empresa es un tema de actualidad. Los periódicos hablan de ella (o de su ausencia en determinadas empresas), las empresas dicen que debe tenerse en cuenta y, lo que tal vez es más importante, los consumidores y el conjunto de la sociedad civil lamentan privadamente su ausencia (en algunos casos) y en algunos momentos se organizan y la exigen. Ciertamente existe el peligro de que todo esto no sea más que una moda como tantas ha habido en la teoría y la práctica del management. Sin embargo, no parece que este sea un tema pasajero. Como dice J. M. Lozano, en los años sesenta algunos empresarios empezaban a hablar del marketing y muchos decían que esto sería sólo una moda. Sin embargo, hoy ninguna empresa puede prescindir del marketing al pensar ni su identidad, ni sus prácticas cotidianas ni su estructura organizativa¹. Ello es debido a que la reflexión y la práctica del marketing toca un elemento esencial de toda empresa: la relación de la empresa con la sociedad en cuanto “consumidora” de los productos y servicios de la empresa.

Con la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE en adelante) puede suceder algo parecido: *se trata de algo que afecta al conjunto de relaciones de la*

¹ Lozano, J. M., *La empresa ciudadana, un reto de innovación. Conferencia Inaugural de ESADE Madrid*, Barcelona, ESADE, 2002.

empresa con la sociedad y por esto, en la actual situación histórica, en la que vivimos una gran transformación social, la RSE no debería ser entendida como una moda pasajera: probablemente, dentro de diez años será tan impensable no tener integrada la RSE (al menos en cierta medida) en los valores, las prácticas y la organización de la empresa como en la actualidad es impensable una empresa que prescindiera de su relación con los clientes y renunciara a pensar su marketing. Porque si en la RSE se ponen en juego todas las relaciones de la empresa con la sociedad, se pone en juego también algo tan esencial a la empresa como su legitimidad social: que el conjunto de la sociedad vea razonablemente en la empresa una institución que colabora a lo que Aristóteles llamaba la *vida buena* de toda la sociedad.

Por tanto, la pregunta por la RSE va más allá de la necesidad de añadir un elemento nuevo a la gestión de la empresa tal como se ha entendido hasta ahora. Actualmente, la pregunta por la RSE nace de una cuestión más amplia y profunda: “¿Qué es y qué debe ser una empresa en el umbral del siglo XXI?” Ante los grandes desafíos económicos, sociales, culturales y medioambientales que plantea la globalización, es necesario cuestionar el mismo concepto de empresa si se quiere que ésta pueda seguir colaborando a la supervivencia y el bienestar a largo plazo de todos los miembros de la sociedad.

En efecto, la pregunta “¿Qué es y qué debería ser la empresa en el umbral del siglo XXI?” no es sólo una pregunta “moralizante” (aunque tenga, como todo lo humano, una dimensión moral). Es una pregunta que tiene una perspectiva también funcional: cómo debe ser la empresa para responder a las expectativas razonables (y por tanto, legítimas) de la sociedad. Dicho de otra manera: “¿Qué puede *fácticamente* esperar la sociedad de las empresas y qué *tiene derecho* a esperar de ellas?” Estas son dos preguntas dramáticas, porque muchos creen que la respuesta es divergente: fácticamente no se puede esperar lo que de derecho cabría exigir. ¿Es esto verdad? La respuesta está, en última instancia en los accionistas y directivos de las empresas... pero también en la capacidad de la sociedad civil de organizarse y dialogar con ellas y en la visión de gobiernos capaces de crear un marco de negociación y diálogo adecuados entre todos los actores sociales.

Antes de continuar esta reflexión debe introducirse un matiz importante. Se ha hablado de la responsabilidad social de *la empresa*, como si “empresa” fuera un concepto aplicable por igual a todas las empresas. Sin embargo ¿Qué tienen en común las grandes transnacionales con las pequeñas empresas que sin embargo son tan importantes en la generación de empleo y en el servicio personalizado al cliente? Las reflexiones que van a seguir deberían leerse teniendo siempre presente estas grandes diferencias en el mundo empresarial. Por ello teoría y la práctica de la RSE deben aplicarse de manera creativa a la gran diversidad de situaciones empresariales.

El punto de partida

Para que las empresas puedan responder prácticamente a las preguntas anteriores es necesario que sean conscientes de cual ha sido la respuesta que hasta ahora se le ha dado. Dicho de otro modo: necesitan ser conscientes de la tradición de (y en) la que viven para poder asumirla críticamente y si es necesario, cambiarla. La respuesta más común (“la empresa está hecha para ganar dinero”) encuentra una formulación clara y paradigmática en un famoso artículo de M. Friedman, del año 1970:

One and only social responsibility of business [is] to increase profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud².

A primera vista esta frase niega totalmente la responsabilidad social de la empresa, al reducirla a incrementar beneficios dentro de las reglas de juego del mercado, de las costumbres y de la ley. Sin embargo, una lectura atenta del artículo permite entender mejor el pensamiento de Friedman. El no niega que la empresa sea responsable ante la sociedad: lo que afirma es que esta responsabilidad se limita a aumentar los beneficios dentro de las reglas de juego establecidas por la misma sociedad en cada tiempo y lugar. Debido a esta interpretación de la RSE, Friedman piensa que la RSE será siempre un gasto que grava ilegítimamente los intereses de los accionistas y una usurpación por parte del directivo de unas funciones sociales que no le han sido encomendadas y para los que no tiene ningún mandato, porque, según Friedman, la única obligación del directivo es incrementar los beneficios de los accionistas: esta es para Friedman la única razón por la que ha sido contratado³.

¿Por qué un premio Nobel de economía como M. Friedman podía afirmar, en 1970, que la única RSE era incrementar sus beneficios? Sin duda, la afirmación de Friedman se apoyaba, en primer lugar, en la célebre frase de A. Smith sobre la “mano invisible del mercado”. Para Smith y para el pensamiento económico liberal el libre juego de la competencia en el mercado consigue que lo que en la persona individual sería un “vicio”, el egoísmo de buscar solamente el propio interés, se convierta en una “virtud”: buscando incrementar sus beneficios, la empresa se esfuerza por ofrecer productos buenos (gracias a su eficacia) y competitivos en precio (gracias a la eficiencia)⁴. De este modo, como decía A. Smith, no esperamos del panadero un pan bueno y barato porque creemos en su bondad, sino porque confiamos en que la búsqueda interesada de su propio beneficio le inducirá a proveer a la sociedad del mejor producto y al mejor precio posible. Por esto piensa Friedman que la responsabilidad de la empresa (que él ve como una institución solamente económica), es tener

² “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, *New York Times Magazine*, September 13, 1970.

³ La existencia de fondos de inversión socialmente responsables cuestiona esta afirmación: actualmente muchos inversores ponen condiciones sociales o medioambientales antes de poner su capital en una empresa.

⁴ La mención de los vicios privados y las virtudes públicas alude al célebre apólogo de B. De Mandéville *La fábula de las abejas*.

beneficios que serán signo de que provee a la sociedad de productos y servicios de calidad y a buen precio.

Pero, en segundo lugar, la afirmación de A. Smith se apoya a su vez en una determinada idea de la sociedad, según la cual las diversas instituciones sociales (religiosas, educativas, política, económicas, etc.) son totalmente independientes. En esta perspectiva, la modernidad traería consigo el desarrollo autónomo de las distintas instituciones. Según esto, la empresa, que pertenece al ámbito de las instituciones económicas, no tiene por qué tener presente la problemática social, política, cultural o medioambiental de la sociedad. Esto incumbiría al Estado o a la sociedad civil, pero no a la empresa.

Esta última afirmación nos guía hacia otra postura que, pareciendo opuesta, en realidad es complementaria de la de Friedman. Sería la de aquellos que defienden que el Estado es el único responsable de todas las cuestiones que afectan al bien general de la sociedad. El Estado sería el único que tendría legitimidad democrática y poder (económico y legal) para imponer lo que la sociedad necesita y que las empresas no pueden ni deben proporcionarle: seguridad social, legislación laboral y medioambiental, etc. Es importante notar que esta postura, aunque refleja un pensamiento políticamente opuesto al anterior (una postura socialdemócrata frente a una postura liberal), en realidad coincide en el punto que analizamos: ambas eximen a la empresa de toda responsabilidad social derivando las cuestiones sociales sea a la mano invisible del mercado, sea a la mano visible del Estado⁵. Ambas coinciden también en separar las distintas “esferas” sociales.

¿Es o ha sido real alguna vez esta separación radical de “esferas” sociales? En realidad nunca ha sido así. La empresa ha sido y es un entramado de relaciones económicas, sociales y culturales que la configuran internamente como organización; es también una cultura, una identidad que suscita sentimientos de pertenencia (o de alejamiento); finalmente, la empresa es y ha sido siempre también un conjunto de relaciones (económicas, sociales, culturales, políticas) que la sitúan en la sociedad. Por tanto, la dirección y gestión empresarial es siempre, a la vez, la dirección y gestión de este conjunto de relaciones.

Si esto es así, ¿Cómo podía M. Friedman afirmar que la RSE llevaría al director de empresa a invadir ámbitos propios de otras esferas como la política o la acción caritativa, legítima para las personas pero no para las empresas? ¿Cómo se podía afirmar, por otro lado, que el Estado era el único actor social legitimado para responsabilizarse del bien general de la sociedad? La respuesta podría ser que cuando él escribe, en los años setenta, la relación entre sociedad, economía y cultura estaba configurada por dos modelos que funcionaban aceptablemente bien: el modelo anglosajón y el modelo renano, el primero poniendo el acento en el papel regulador del mercado y el segundo en el del Estado. En un mundo en el que las instituciones económicas y políticas habían encontrado una relación bastante estable y en el que el gran deseo colectivo era

⁵ Ver Goodpaster, K. E., Mattheus Jr., J., B., “¿Pueden tener conciencia moral las empresas?”, *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre 1982, página 1 – 18.

el desarrollo económico como base del consumo de masas⁶, la regulación por el mercado o la regulación por el Estado ocultaban la parte de responsabilidad propia de las empresas⁷.

Sucedía entonces algo parecido a lo que ocurre con la teoría de la relatividad de Einstein: en realidad la masa de los cuerpos depende *siempre* de su velocidad, pero para velocidades pequeñas (comparadas con la de la luz) se puede considerar que la masa de los cuerpos es invariable. Sin embargo, cuando la velocidad se acerca a la de la luz, la cosa cambia: la masa se altera. De modo análogo, *la RSE es siempre inherente a la gestión empresarial* pero esto no siempre es visible del mismo modo. En la actualidad, esta necesidad se hace más patente.

Las relaciones entre la empresa y la sociedad

El mundo en el que vivimos pone más de relieve la necesidad de RSE. Hoy vivimos en una sociedad rápidamente cambiante. Los protagonistas más visibles de este cambio son las empresas, la sociedad civil y los Estados y gobiernos. La acción transformadora de cada uno de estos actores es una *interacción*, en la que cada actor, a la vez que persigue sus propios objetivos contribuye de hecho a una transformación social sin precedentes⁸ de la que rara vez es consciente.

Desde el punto de vista del management, esto significa una mayor complejidad en las relaciones con el conjunto de actores sociales. La teoría del management ha creado, en este contexto, el concepto de *stakeholder*. Se trata de aquellos grupos sociales que son afectados de alguna manera por las decisiones de la empresa y que a su vez tienen capacidad de afectar su funcionamiento. . La terminología en este punto es oscilante y por ello significativa. Si el concepto de stakeholder se extiende sólo a los que “pueden afectar a la empresa”, su utilización como herramienta de management estará basada en una actitud de “egoísmo ilustrado” coherente con los planteamientos tradicionales de A. Smith y Friedman. Se tratará de utilizar inteligentemente estas complejas relaciones en beneficio de la empresa. Si por el contrario los stakeholder son también aquellos que son afectados por la empresa (aunque no tengan capacidad de reaccionar sobre ella), al utilizar este concepto para el management las empresas demostrarán una actitud diferente que incluirá el respeto a la dignidad y a los derechos legítimos de estos grupos y ello implicará un concepto distinto de la relación de empresa con la sociedad. Para muchas empresas y académicos, es aquí justamente donde se sitúa el núcleo central de la RSE. Es decir: *la empresa ve la complejidad social como una complejidad de stakeholder frente a los que tiene que*

⁶ Recuérdense las tesis de Inglehard sobre los valores “materialistas” de la sociedad que había vivido la 2ª Guerra Mundial, que él oponía a los valores postmaterialistas de las nuevas generaciones.

⁷ Albert, M., *Capitalismo contra capitalismo*, Barcelona, Paidós, 1992.

⁸ Giddens, A., *Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Madrid, Taurus, 2000.

decidir qué status les confiere, qué relación puede, quiere y cree que debe tener con ellos.

Nueva sociedad, nuevos retos, nuevas expectativas.

Los stakeholders son la manera como la empresa asume los cambios en su entorno. Si se sale del punto de vista de la empresa y se adopta el punto de vista del sociólogo, lo que se ve es que la sociedad mundial vive una profunda transformación social que ofrece grandes oportunidades a la humanidad, pero que también le plantea grandes amenazas. Los sociólogos contemporáneos han dado diferentes nombres a la sociedad naciente. Estos nombres indican rasgos que no deben ser olvidados por las empresas cuando quieren entender su entorno.

a) *Sociedad informacional⁹ y del conocimiento.* Se alude con esta denominación al hecho de que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) son la base de la creación de conocimiento que a su vez es el elemento decisivo de la creación de riqueza, de distribución del poder y de creación de nuevos significados culturales. Las NTIC transforman y dividen profundamente el mercado laboral. Por una parte existen los poseedores de una formación que les permite crear valor y ser indispensables. Pero también existen los trabajadores sin esta formación, también indispensables en su conjunto pero muy fácilmente sustituibles individualmente en una situación de paro y precariedad laboral. La lógica espontánea de las empresas es buscar la manera de atraer, comprometer y fidelizar a los primeros, mientras que a los segundos se les ofrecen contratos temporales y situaciones laborales muy duras. Las consecuencias sociales de esta lógica espontánea de las empresas “friedmanianas” son evidentes.

b) *Sociedad de innovación.* La sociedad del *conocimiento* es una sociedad de *innovación¹⁰*. En ella la innovación tecnológica es cada vez más rápida y arrastra nuevas formas de organización empresarial, nuevos hábitos y costumbres, nuevos modos de organización social y política. *Si las antiguas sociedades vivían gracias a conservar el orden social, la nuestra va camino de vivir a base de innovar y reestructurar continuamente su tecnología, sus organizaciones y, de una manera menos consciente, su orden social.* Esto implica un gran cambio cultural: *las sociedades ya no vivirán de conservar las “tradiciones” sino de crear nuevos conocimientos y formas de organización social.* Esto requiere un nuevo tipo de persona, fruto de adecuados procesos de socialización y de educación. Las empresas son protagonistas de tales innovaciones a todos los niveles y a la vez se puede decir que las “sufren” porque las organizaciones y las personas se adaptan difícilmente a cambios fuertes y continuos. La gestión del cambio se ha convertido en un gran reto para las empresas... y para las personas que trabajan

⁹ M. Castells, *La Era de la Información* Madrid, Alianza Editorial

¹⁰ A. Giddens ha tratado a fondo este tema. Ver *Más allá de la derecha y de la izquierda* Madrid, Cátedra, 1994

en ellas, personas que a su vez influyen en otros niveles de la sociedad: familia, escuela, etc.

c) *Sociedad multicultural*. La globalización está construyendo sociedades *multiculturales*. Los medios de comunicación de masa divulgan contenidos culturales más allá de las fronteras donde han sido creados. Las migraciones ponen en contacto personas de tradiciones culturales diversas. Las empresas se encuentran así ante un nuevo reto: la gestión de la multiculturalidad a la que se enfrentan cuando se instalan en países culturalmente diferentes y cuando en el propio país las migraciones van construyendo sociedades multiculturales. La acertada (o desacertada) gestión de la multiculturalidad tiene efectos sociales evidentes.

d) *Sociedad de riesgo*. La nueva sociedad es también una “*sociedad de riesgo*¹¹”. Como dice A. Giddens, “*Los riesgos de grandes consecuencia son el lado negativo de una interdependencia humana en rápido florecimiento*”¹² y también de un “progreso” científico y tecnológico incapaz de prever y eliminar sus efectos perversos. Las empresas se ven enfrentadas al reto de asumir su parte de responsabilidad en la prevención del riesgo medioambiental y en los otros múltiples riesgos que engendra nuestra cultura científica y tecnológica,

e) *Sociedad desigual*. Finalmente, la sociedad mundial que surge de los procesos de globalización es, en estos momentos, profundamente *desigual*: Desde 1980 ha habido un aumento espectacular del crecimiento económico en unos 15 países, que ha propiciado un rápido incremento de las rentas de muchos de sus 1.500 millones de habitantes, más de un cuarto de la población mundial. Sin embargo, durante gran parte de este período, el declive o el estancamiento económico ha afectado a 100 países, reduciendo las rentas de 1.600 millones de personas, de nuevo un cuarto de la población mundial. En 70 de estos países, las rentas medias son inferiores a las 1980 y en 43 países inferiores a las de 1970. (Es más) durante 1970 – 1985, el PNB global aumentó un 40%, pero el número de pobres ascendió un 17%. Mientras que en 1965 – 1980 descendió la renta per cápita de más de 200 millones de personas, en 1980 – 1993, este descenso afectó a más de 1.000 millones de personas¹³.

En esta situación las empresas se ven enfrentadas a la demanda social de que las empresas se impliquen en el desarrollo de los países menos avanzados y que colaboren a reducir las grandes desigualdades existentes.

f) *Sociedad compleja*. Finalmente, la sociedad emergente es una sociedad compleja, resultado de la interacción de múltiples elementos. En esta sociedad compleja es inútil buscar un único regulador. El automatismo espontáneo del mercado es insuficiente. También lo es la regulación estatal que necesariamente llega tarde en un mundo rápidamente cambiante. Por otra parte, la complejidad hace que el derecho deje siempre resquicios por los que puede introducirse la acción irresponsable de los otros agentes sociales.

¹¹ U. Beck, *La sociedad del riesgo*, Barcelona, Paidós, 1998.

¹² Giddens, A., Op. cit., p. 227.

¹³ Castells, M., *La era de la información Vol.3 Fin de milenio*, página 107.

¿Son las sociedades suficientemente conscientes de tales situaciones? ¿Exigen, como a veces se dice, que las empresas asuman estas nuevas responsabilidades? La respuesta a estas cuestiones no es sencilla.

Es cierto que la sociedad, es decir, la opinión pública, los consumidores y las organizaciones de la sociedad civil perciben a veces la realidad mejor que las empresas porque se dan cuenta de que la empresa está modificando profundamente y sin vuelta atrás sus vidas. Perciben que la empresa tiene una influencia que no es sólo económica, sino también social, medioambiental y cultural. Perciben que el mercado no tiene en cuenta las nuevas preocupaciones sociales, culturales y medioambientales de la nueva sociedad que emerge. Perciben también que el derecho llega tarde y que sin una base de civismo empresarial resulta insuficiente para hacer frente a las nuevas preocupaciones de la sociedad.

Pero evidentemente es exagerado afirmar que *toda* la sociedad percibe lúcidamente *todas* estas cosas. Para una gran parte de los *ciudadanos* esta percepción es sólo un malestar difuso que, carente de análisis, no puede identificar sus causas ni reaccionar eficazmente. Pero también es cierto que los ciudadanos se asocian y esta *sociedad civil* organizada sí adquiere una conciencia más lúcida de los nuevos problemas que la afectan. En concreto, en algunos *círculos académicos* se genera un debate sobre las causas de los nuevos problemas sociales, culturales y medioambientales. Finalmente la *política* también se está transformando. Se afirma repetidamente que los Estados pierden protagonismo porque la globalización les impide dirigir sus propias economías. Sin embargo, lo cierto es que la actual globalización económica ha sido también el resultado de políticas muy determinadas¹⁴. A este respecto, la verdadera cuestión, a nuestro juicio, no es si el Estado tiene menos capacidad de orientar a la sociedad sino si encuentra el *nuevo papel* de los Estados en relación a la economía y a la sociedad. En esta nueva situación probablemente el Estado debe ser un “Estado relacional”¹⁵ capaz de liderar un diálogo continuo entre empresas, sociedad civil y administraciones públicas para hacer frente a los nuevos y cambiantes desafíos de una sociedad en transformación.

De todo lo dicho se pueden sacar algunas conclusiones provisionales. En primer lugar, que la RSE no debería pensarse sólo para prevenir los males que pueden causar empresas efectivamente muy irresponsables, como ha sido el caso del conjunto de escándalos que han minado recientemente la confianza de los inversores en las grandes compañías. La RSE es siempre necesaria, pero su justificación actual no debería argumentarse diciendo que es la única manera de evitar ciertos males. Lo cierto es que la RSE es necesaria para aprovechar las grandes oportunidades de desarrollo humano¹⁶ que las sociedades tienen en este momento.

¹⁴ Ver, por ejemplo, Stiglitz, J. E., *El malestar en la globalización*, Madrid, Taurus, 2002, y también, Gowan, P., *La apuesta por la globalización*, Madrid, Akal, 2000.

¹⁵ Cf. Mendoza, X., “Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas: del estado de bienestar al estado relacional”, *Papers de Formació*, nº 23, Diputació de Barcelona, 1995.

¹⁶ Recuérdese que el concepto de desarrollo humano ha sido formulado por el PNUD que ha elaborado un “índice de desarrollo humano” que mide la posición relativa de los Estados respecto a la esperanza de vida, el nivel de educación y la renta per cápita, índices que

En segundo lugar, no parece correcto afirmar que la simple presión de la sociedad civil sea suficiente en este momento para motivar a las empresas para asumir unos niveles de responsabilidad que hasta ahora no tenían en cuenta. Esta afirmación será matizada, pero es importante ponerla sobre la mesa para evitar un juicio equivocado sobre la realidad.

Pero en tercer lugar, hay que afirmar que sólo la acción conjunta y co-responsable de *todos* los actores implicados en la transformación social puede proporcionar el sentido de proyecto y la necesaria agilidad para afrontar problemas nuevos y urgentes de la sociedad emergente. En esta acción conjunta y co-responsable, la RSE aparece claramente como responsabilidad propia de las empresas, responsabilidad que no se puede delegar ni en el mercado ni en el Estado y a la vez como co-responsabilidad que necesita para su eficacia de la corresponsabilidad de los restantes actores sociales.

¿Qué se quiere decir, al hablar de RSE?

Acabamos de afirmar que la sociedad necesita empresas co-responsables socialmente de la misma manera que necesita de una sociedad civil desarrollada y consciente y de un Estado que asuma las nuevas responsabilidades que plantea la globalización. Es hora de discutir qué cabe dentro de esta co-responsabilidad empresarial.

La Unión Europea define la RSE a partir de cuatro puntos:

1. Asumir una visión integrada de la empresa capaz de dar cuenta de sus resultados en una triple línea: la económica, la social y la medioambiental
2. Ir voluntariamente más allá de las exigencias legales en estos campos
3. Ofrecer relaciones justas a los stakeholders
4. Mediante el diálogo con ellos

Aunque esta definición ha sido ampliamente aceptada, creemos que puede ser mejorada. En primer lugar, la triple “bottom line” no debería tomarse como un horizonte definitivo e insuperable. Es más bien la expresión del consenso actualmente existente sobre la importancia de estos tres campos. Pero es probable que con el tiempo aparezcan otros campos de responsabilidad, por ejemplo el de la cultura, sobre la cual las empresas tienen también una gran influencia.

En segundo lugar, la idea de “ir voluntariamente más allá de las obligaciones legales” despierta, tal vez con razón, suspicacias en las empresas. Sugiere que la empresa debe hacer “cosas extraordinarias” (que probablemente serán económicamente gravosas). A nuestro juicio, la RSE está ciertamente “más allá del derecho” pero en un sentido diferente: la empresa, como se ha dicho antes “*ve la complejidad social como una complejidad de stakeholder frente a los*

responden a una idea del ser humano basada en la autonomía para ser protagonista de su propia vida.

que tiene que decidir qué status les confiere, qué relación puede, quiere y cree que debe tener con ellos". Este es el campo específico de la RSE, que el derecho, por definición no podrá nunca ocupar. Es el campo de definición de sus políticas y estrategias, de su modelo de gestión, de su identidad corporativa, de cómo quiere ser vista y valorada por la sociedad. Es el campo en que una empresa se diferencia de otras que ocupan su mismo mercado y que obedecen las mismas leyes en el mismo Estado. En este sentido, la RSE se ejerce (o deja de ejercerse, con un comportamiento irresponsable) siempre. De modo parecido a como Sartre afirmaba que el ser humano está "condenado a ser libre" (y por ello responsable, sin que valga la "mala fe" como excusa), la empresa está condenada a ser responsable (o irresponsable) en toda su actividad empresarial.

La RSE se sitúa por tanto en un nivel distinto que la obediencia a la ley y, aunque con matices, que la negociación sindical. En ambos casos juega (aunque de distinta manera) la coacción sobre las empresas. La RSE se sitúa en ámbito de su libre decisión. Evidentemente el derecho deberá evolucionar y exigir cotas más altas de justicia para todos, especialmente en una situación cambiante como la actual. La negociación sindical continúa siendo necesaria. Sin embargo, los complejos cambios sociales que antes se han apuntado han introducido a las empresas en un entorno en el que las demandas de la sociedad se han hecho mucho más variadas. En el siglo XIX y en buena parte del XX los únicos partners de la empresa fueron los trabajadores con sus sindicatos y el Estado. En la actualidad múltiples movimientos sociales (más o menos representados por ONGs) se sitúan ante la empresa y le transmiten las demandas de la sociedad: movimientos feministas, ecologistas y de solidaridad con el Tercer Mundo principalmente. A la tradicional negociación sindical debería ahora suceder una negociación a múltiples bandas con todas las dificultades que ello comporta: por un lado, la dificultad para las empresas de articular y jerarquizar las complejas y a veces contradictorias demandas que pueden recibir; por otra parte, los problemas de institucionalización y de legitimidad democrática que presentan estos múltiples stakeholders.

¿Estamos hablando de negociación (con su fuerza también coactiva) o de diálogo (que acentúa la libertad de ambas partes)? La distinción, en la práctica, es sutil, pero es importante conceptualmente para ver hacia donde se quiere caminar. En la situación actual la relación entre los múltiples stakeholders y las empresas oscila entre ambos polos. En el futuro se debería ir distinguiendo en la práctica lo que es mínimo exigible de justicia¹⁷ y por lo tanto objeto de la ley y de la negociación con los elementos coactivos que comportan. Pero parece que la relación de las empresas con sus stakeholders ha de evolucionar hacia un diálogo en el que vayan adquiriendo más fuerza los elementos de respeto y de voluntariedad: sólo esta manera se entra de lleno en el campo de la RS específica de las empresas: la responsabilidad con la que eligen una determinada manera de situarse en la sociedad, respetando los mínimos de justicia.

¿Quiere esto decir que la única RSE "auténtica" es la que se realiza en las proximidades de la "situación ideal de diálogo" de Habermas o de la situación

¹⁷ Según la distinción de A. Cortina entre éticas de mínimos y éticas de máximos.

originaria de Rawls, con su “velo de la ignorancia”? A nuestro juicio, estas situaciones ideales se han de comprender como puntos de referencia de procesos que son a la vez de negociación y de diálogo. Este punto de referencia mantendrá la atención orientada hacia un tema capital: el del “respeto” mutuo entre empresa y sus stakeholders.

Como se ha dicho antes, la empresa proviene de una tradición de ha primado el propio interés: Por otra parte, ahora se le exige, con más fuerza que antes que respete los intereses legítimos de múltiples stakeholders de tal manera que si no lo hace se verá realmente perjudicada. *En realidad se le está diciendo a la empresa que está en su propio interés tomarse realmente en serio (y no de manera cosmética) los derechos e intereses legítimos de sus stakeholders.*

Esto significa reconocer que la empresa busca legítimamente su propio interés (dentro de los márgenes ya señalados por Friedman), pero que no conseguirá su propio interés sin respetar de verdad los intereses legítimos de todos sus stakeholders (lo cual supera ampliamente los límites de Friedman).

¿Es esto verdad? Hay razones que apuntan en esta dirección.

En el contexto de la globalización, la percepción que la sociedad tiene de la empresa adquiere una relevancia especial porque la globalización no es sólo un fenómeno económico: también se globaliza la comunicación y a través de Internet los mensajes sobre el comportamiento de las empresas se difunden instantáneamente a todo el mundo. Si antes se ha hablado de a sociedad del riesgo y se ha dicho que la sociedad exige a las empresas una gestión razonable de dicho riesgo, ahora hay que añadir que las empresas deben aprender a gestionar el riesgo de una pérdida de imagen o, más exactamente, de reputación.

En efecto, grupos de consumidores y organizaciones de la sociedad civil ejerciendo nuevas formas de ciudadanía adquieren un poder antes desconocido de influenciar la opinión pública: el poder de deslegitimar a la empresa, el de mostrar que no “merece” la confianza de la sociedad. Y la empresa necesita de dicha legitimación para atraer y retener a sus empleados, para atraer y fidelizar a sus clientes, para atraer a futuros accionistas. Como se decía al principio, aunque la empresa no quisiera considerar estas cuestiones desde un punto de vista de equidad y de diálogo justo con los stakeholders, debería hacerlo, desde la óptica de un “egoísmo ilustrado” para conseguir su supervivencia y su crecimiento a medio y largo plazo en una sociedad progresivamente mejor informada. Sin embargo, como antes se ha sugerido no parece que el egoísmo ilustrado sea la mejor formulación de la situación de la empresa: el egoísmo ilustrado tiene poca fuerza de convicción en el corto plazo y tiende espontáneamente a instrumentalizar excesivamente a sus stakeholders. Sólo una postura decidida por el respeto a la dignidad y a los derechos legítimos de todos los stakeholders puede llevar a la empresa a jugar todo el positivo papel que puede realizar como co-responsable de la gran transición social en la que se encuentra la sociedad actual.

Amenazas y oportunidades para la RSE

Como se ve, nuestro argumento se basa en la oportunidad que tiene la empresa de colaborar al desarrollo humano de la sociedad y es un argumento normativo: la empresa debería avanzar en el asumir esta responsabilidad. ¿Puede pasarse de esta afirmación normativa a una afirmación fáctica? ¿puede decirse que las circunstancias llevan a la empresa a que buscando sólo su propio interés (en la tradición liberal) llegará a la conclusión de que debe avanzar en RSE?

La respuesta, a nuestro juicio no puede ser concluyente: hay factores que realmente la empujan en esta dirección, pero a la vez hay fuerzas que la frenan. Por esto, al final, diremos que para avanzar en esta dirección hacen falta como mínimo dos cosas: un peculiar proyecto político, social y económico (en el que parece que la Unión Europea ha dado algunos pasos) y una nueva conciencia de directivos y accionistas de las empresas: aquí las Universidades y Business Schools pueden jugar un papel importante. Enumero brevemente algunos ejemplos de esta ambivalencia:

a) Una aplicación del teorema del prisionero. Como es sabido lo mejor que pueden hacer los prisioneros del clásico ejemplo de la teoría de juegos es confiar el uno en el otro: de este modo podrían salir libres los dos. Pero no probable que lo hagan: la desconfianza mutua puede llevar a hablar cada uno por su cuenta. De este modo llegan a la peor situación posible.

De manera semejante, las empresas, en un mundo globalizado y supercompetitivo se sienten empujadas a esperar a “que el otro empiece” para a su vez, mover ficha. El ejemplo, que es muy abstracto tiene aplicaciones prácticas: la RSE necesita de un “suelo” de capital social, de mutua confianza. Exigir RSE sin tomar medidas que aumenten la confianza es bastante inútil. Por otra parte, una manera de avanzar puede ser buscar activamente lo que la RSE puede tener también de ventaja competitiva: una vez se ha avanzado en esta dirección (que coincide con el “egoísmo ilustrado”) puede avanzarse más fácilmente en otros aspectos más difíciles.

b) La globalización. La globalización juega también ambiguamente. Por un lado acentúa la competencia y distancia a los que toman las decisiones de aquellos que sufren sus consecuencias. Todo ello aleja de la RSE. Sin embargo, como se ha dicho antes, muchas empresas sienten que dependen más de mercados en los que juegan múltiples factores y donde los elementos de reputación e imagen se han convertido en decisivos. La emergencia de la sociedad civil mundial y fuerza a través de la red empuja a las empresas a mostrarse responsables.

c) La importancia de los mercados financieros. Esta emergencia de los mercados financieros ha sido vista con razón como una característica fundamental de la globalización y a la vez como una de las principales causas de los males que provoca. Sin embargo también aquí hay elementos positivos: el esfuerzo por salir a bolsa hace que muchas empresas se planteen seriamente cuestiones de transparencia y de buen gobierno corporativo. Se plantean también cual es su identidad, aquello que las va a diferenciar de la competencia

y en esta búsqueda de identidad la RSE puede ser un factor positivo a la hora de atraer accionistas, directivos y clientes.

Estos breves ejemplos apuntan a lo que antes afirmábamos: la simple presión social no parece que pueda llevar a las empresas a asumir la RSE de una manera generalizada, aunque sí es suficiente para crea un nuevo interés por el tema, para inducir ciertas exploraciones y para que muchas empresas empiecen a andar o, cosa también importante, reconozcan el camino ya realizado, a veces sin darle nombre.

La RSE como un camino integrador

Esta situación en la que “la pelota está en el aire” confiere un gran interés a la discusión sobre los distintos aspectos de la RSE. En efecto, las dificultades para llevarla a cabo pueden propiciar que las empresas se decanten por los aspectos más fáciles y los que tienen una cierta rentabilidad comunicativa en detrimento de los aspectos más intrínsecos y tal vez más difíciles de la RSE.

Según un conocido esquema de J. M. Lozano, la RSE tiene tres dimensiones: la dimensión consecuencialista que mira a las consecuencias de la acción de las empresas sobre sus stakeholders, una dimensión cultural que apunta a la construir la identidad de la empresa, su cultura, sus valores compartidos, y finalmente una dimensión cívica, de “ciudadanía” por la que la empresa asume plenamente su papel de “constructora” (junto con otros) de la sociedad emergente y se preocupa por la gobernabilidad de esta nueva sociedad, desde su perspectiva específica (de ser “empresa” y no ONG ni gobierno).

En el momento actual, la “tentación” de las empresas puede ser la de acentuar sólo uno de estos aspectos y dentro de ellos, escoger el más fácil de trabajar. Otra tentación es la de bautizar como “RSE” lo que sólo es un aspecto parcial de ella para adquirir la legitimación social que proporciona.

Esta manipulación del concepto puede ser grave: al manipularlo puede degradarse y convertirse (¿o ya lo es en algunos casos?) en un puro instrumento de competencia, e incluso en una arma arrojada contra el adversario.

Por todo ello creo que una tarea importante de las Business Schools es proseguir con rigor el debate sobre la misma definición de RSE. Sin embargo, los académicos tenemos el peligro de buscar excesivamente la unidad del concepto y su coherencia interna. A mi juicio, los académicos hemos de avanzar más bien en la elaboración de un concepto integrador de RSE que no olvide ninguno de los aspectos que la experiencia irá mostrando. A la vez, la RSE debería mostrarse como una tarea progresiva, poniendo el acento en los procesos prácticos de aprendizaje que permitan a las empresas entrar en los dinamismos adecuados.

La Unión Europea y su proyecto.

Lo dicho hasta ahora sugiere que en el mundo complejo y cambiante de la globalización es necesaria una mayor relación y coherencia entre los grandes actores que construyen la sociedad: las empresas, los Estados (y sus gobiernos) y la sociedad civil. Ninguno de ellos debe pretender dominar o controlar a los demás, sino asumir su corresponsabilidad junto a los demás actores para un proyecto de sociedad social y medioambientalmente justa y sostenible.

La idea de proyecto se distancia de la ciega confianza en los mecanismos automáticos de los mercados. Se distancia también, como se ha dicho antes de la idea de que los Estados pueden pilotar en solitario, desde el puente de mando de la sociedad, las transformaciones necesarias. No existe un único puente de mando, pero si existen posiciones de poder interrelacionadas, poder que tiene ser asumido responsablemente, o mejor, corresponsablemente.

La Unión Europea ha formulado su proyecto de sociedad e invita a las empresas y a la sociedad civil a construirlo juntamente con los gobiernos. El Consejo Europeo de Lisboa (en marzo del 2000) formuló dicho proyecto:

La Unión se ha propuesto un nuevo objetivo estratégico para la próxima década: llegar ser la economía basada en el conocimiento más competitiva del mundo, capaz de alcanzar un crecimiento económico sostenible juntamente con más y mejores empleos y con una mayor cohesión social.

Dentro de esta estrategia de corresponsabilidad, la UE se propone crear un marco adecuado para que las empresas asuman su propia responsabilidad social.

Como se ha visto al analizar la definición de RSE propuesta por la UE, esta no propone en absoluto a las empresas que dejen en lugar secundario su objetivo económico de rentabilidad. Lo que afirma es que *la empresa ha de plantear su búsqueda de rentabilidad para los accionistas juntamente con el respeto a la sociedad en la que opera y con el respeto al medio ambiente.* A lo largo de la historia, las empresas han asumido que sus beneficios debían ser compatibles con los derechos laborales y sociales de sus empleados en una sociedad desarrollada y han asumido también que un Estado moderno requiere de unos impuestos que eran impensables al comienzo de la revolución industrial. Las empresas y las sociedades europeas han prosperado como nunca en la historia en el momento en que las empresas asumieron, juntamente con la rentabilidad, dichos objetivos que les vinieron impuestas por los Estados. La UE propone un enfoque integrado y más complejo de la empresa, un enfoque que por su misma complejidad debe ser asumido voluntariamente, yendo más allá, si es necesario, de lo que está legalmente establecido. Sólo la aceptación voluntaria de la “triple bottom line” llevará a establecer los mecanismos que permitan adaptarse continuamente, desde esta perspectiva, a situaciones de cambio rápido que no pueden ser previstas por las leyes. Sólo la voluntariedad evitará la actitud, muy humana en todos los órdenes de la vida, de intentar eludir las exigencias legales aprovechando los inevitables resquicios que ofrecen las leyes. Ir más allá de las leyes no significa, por otra parte, afirmar que el derecho es innecesario. Al contrario, sólo la experiencia de las empresas, operando en situaciones nuevas y con frecuencia no previsibles permitirá, más adelante, un derecho realista que no bloquee el dinamismo empresarial ni deje sin protección los derechos fundamentales de las personas.

Para la UE la RSE tiene dos dimensiones: una interna a la empresa y otra exterior a ella. La dimensión interna tiene en cuenta las políticas de recursos humanos, los temas de salud y seguridad en el trabajo, los temas de adaptación al cambio tecnológico y organizativo en la empresa y la cuestión medioambiental en cuanto afecta a los procesos de la misma empresa.

La UE no olvida que la situación de cambio tecnológico y organizativo ha colocado a los empleados de las empresas en una situación de debilidad frente a las fusiones de empresas y a las reorganizaciones en los momentos de crisis. El paro y sobre todo la precariedad del empleo afecta a amplias franjas de empleados, especialmente a los que M. Castells llama “genéricos”, es decir, sustituibles y que producen un bajo valor añadido (bajo pero necesario) para la empresa. Sin embargo, la UE no queda prisionera de planteamientos sindicales demasiado tradicionales y propone como campo de la RSE una gestión de recursos humanos que tenga presente la nueva situación del mercado laboral y que haga posible una mayor empleabilidad de sus trabajadores. La UE subraya también que la sensibilidad medioambiental no es algo “exterior” a la empresa sino que tiene mucho que ver con todo el proceso de producción de bienes y servicios, desde su diseño a su producción y a la previsión del destino de sus residuos.

La dimensión externa de la RSE se refiere a sus relaciones con la comunidad local en la que desarrolla su actividad y con sus clientes y proveedores. Se refiere también al respeto de los derechos humanos y a la relación con el medio ambiente mundial.

El acento que la UE pone en las relaciones de la empresa con la comunidad local refleja la evolución de la problemática social de los últimos años. Como se ha dicho antes, en el siglo XIX y en buena parte del XX, el problema social de las empresas se reducía a su relación con los trabajadores y con los sindicatos que los representaban. Actualmente la relación de la empresa con la sociedad ha adquirido una mayor complejidad, que se corresponde, como se decía antes con la conciencia creciente de la importancia de su impacto en la vida de las comunidades locales. Este impacto tiene que ver con el urbanismo y con el medio ambiente, pero también afecta a otros ámbitos de la vida; por ejemplo a la gestión del espacio y del tiempo de la comunidad: el emplazamiento de la empresa, las posibilidades de transporte y los horarios de trabajo configuran decisivamente la vida familiar y la educación de los niños en las comunidades locales. Por esto la relación de la empresa con la comunidad no es vista como una cuestión de mera observancia legal. La cuestión que se plantea es si la empresa puede contribuir, desde su propia perspectiva al desarrollo urbano, cívico, social y cultural de la comunidad. Dicho con otras palabras si puede ejercer una “ciudadanía” que colabore con otras ciudadanías en la construcción del proceso comunitario local.

En este contexto, la empresa empieza preguntarse si su actividad tiene que ver con los derechos humanos. Ahora se ve claramente que los derechos humanos no son una cuestión sólo de los gobiernos. Los Derechos humanos en sus tres generaciones (cívico – políticos, sociales y de tercera generación) son incumbencia de la empresa no sólo porque se dan casos de empresas que no los

respetan o que no vigilan que sus clientes y proveedores los respeten sino porque las empresas pueden crear las condiciones positivas para que las poblaciones disfruten en mayor grado de los derechos que admiten gradualidad, como el derecho al desarrollo, al empleo en condiciones humanas, el derecho a un medio ambiente sostenible y en general los derechos de segunda y tercera generación.

Las recomendaciones del Libro Verde de la UE a las empresas llevan otra vez a la cuestión que se ha ido planteando a lo largo de estas reflexiones: está en el interés de la empresa ganar legitimidad frente a su entorno y esta legitimidad hay que construirla colaborando con la sociedad. Por otra parte, la sociedad tiene derecho a que la empresa se responsabilice, desde su ámbito de acción propio, de los impactos que su actividad provoca en la sociedad.

Por ello la sociedad necesita de empresas que asuman conscientemente su realidad de “proyecto” que colabora a la “construcción” de la nueva sociedad globalizada. Necesita de empresas que asuman conscientemente la “ciudadanía” que ejercen de hecho. En realidad el Libro Verde de la Unión Europea sugiere esta perspectiva sin acabar de optar decididamente por ella.

Consecuencias para los directivos y para las empresas

La RSE pone en el punto de mira la función de las empresas en la sociedad. Pero no hay que olvidar que las empresas, aunque son algo más que un agregado de personas (el todo es más que la suma de las partes), son también un conjunto de personas. Por ello el desarrollo del tipo de empresa que aquí se ha dibujado requiere un tipo determinado de directivo.

Las Business Schools deberían formar profesionales reflexivos. Al directivo del siglo XXI no le es suficiente conocer a fondo la empresa; debe conocer también a fondo la sociedad y, sobre todo, debe conocerse bien a sí mismo. La tarea del directivo en una época de cambio rápido de todas las dimensiones de la vida (no sólo de las empresariales) no se puede regir por normas preestablecidas o por valores definidos de antemano. Su progreso personal debe formularse en términos de calidad humana, es decir en capacidad de sintonizar con las preocupaciones de la sociedad actual, en capacidad de discernir en situaciones cambiantes e imprevisibles cual es la dirección a tomar porque en ella se puede desarrollar un proyecto que responde al triple interrogante de toda sociedad: *¿Pueden sobrevivir y desarrollarse todos? ¿Se convive humanamente? El sentido que orienta la vida e las persona ¿es excluyente o incluyente de los otros seres humanos?*

La RSE y la Ciudadanía Corporativa exige también empresas “reflexivas”. Esto significa que son empresas que aprenden de la experiencia, en un proceso de aprendizaje continuo, que construyen conscientemente un proyecto que es su aportación específica a la sociedad, que son empresas que se construyen a sí mismas: trabajan su propia identidad y los valores que quieren compartir. En definitiva, trabajan sobre su propia cultura corporativa.

Esta cultura debe reflejarse en procedimiento de gestión que incorporen los valores del proyecto empresarial a la gestión ordinaria de la empresa. Es necesaria una cultura de la evaluación interna y también una capacidad de dejarse evaluar por los “otros” de la empresa, los stakeholders. Hace falta transparencia interna y externa y sobre todo una cultura de rendición de cuentas a todos los afectados por la empresa.

Se decía al principio que los valores de la empresa y su RS no deben aparecer en los momentos de conflicto sino que deben estar presentes en la identidad, la misión y la estrategia de la empresa. Que el verdadero interrogante planteado por la RSE es qué tipo de empresa es realmente adecuada a los nuevos retos de la globalización en el umbral del siglo XXI, tanto desde el punto de vista de los accionistas de la empresa como desde el punto de vista de la sociedad en la que se inserta. Si esto es así, el indicio más claro de que el concepto de empresa ya no es el “tradicional” (el defendido por el modelo anglosajón o por el modelo renano) será que se redefina el concepto de “éxito” empresarial. ¿Se puede seguir afirmando, como se hace con frecuencia, que la rentabilidad es la única razón de ser de la empresa y que su éxito se mide sólo por los beneficios económicos que reporta a sus accionistas?

Parece innegable que, en el mundo en el que vivimos, el éxito económico es una motivación necesaria para el inversor y el accionista. Sin la perspectiva de la rentabilidad nadie invertiría en una empresa (aunque estuviera dispuesto a donar dinero a una orden religiosa o a una ONG). Más aún, la rentabilidad sigue siendo una condición sine qua non del éxito empresarial porque es lo que permite su supervivencia: pagar a sus empleados, a sus proveedores y dar beneficios a los accionistas y pagar su contribución a la sociedad en forma de impuestos.

Pero afirmar que el beneficio económico es una motivación esencial y que es condición sine qua non de la definición del éxito empresarial no significa que sea ni la única motivación ni el único criterio de éxito. Todo lo que aquí se ha dicho reposa sobre la base de que el ser humano es complejo. Los accionistas quieren beneficios pero no a costa de cualquier cosa. En otros tiempos se conseguían beneficios empleando mano de obra esclava. En un momento dado de la historia se abolió la esclavitud y muchos empresarios aplaudieron con entusiasmo la nueva situación. Querían tener beneficios pero no a costa de la esclavitud. En la actualidad muchos empresarios y muchas empresas perciben la legitimidad de las nuevas demandas sociales y medioambientales y por ello quieren conseguir beneficios compatibles con la responsabilidad social y medioambiental de las empresas. Más aún quieren crear proyectos empresariales que contribuyan a una nueva sociedad más libre, más plural, más equitativa y donde se consiga la supervivencia en el espacio (de todos) y en el tiempo (en el futuro). Y este es su criterio último de éxito empresarial.