

Índice

	La exigencia de un liderazgo responsable de la empresa de Carlos Mas Ivars	7
	Prólogo de Ramón Jáuregui Atondo	9
	Introducción	13
	Prefacio	17
1	La empresa responsable	21
	1. Citas de textos singulares que están en la línea de este libro	22
	2. Los debates sobre la responsabilidad corporativa	23
	3. La evolución de los grupos de interés en la ciencia económica	32
	4. Enfoques sobre la filantropía de la empresa	38
	5. Expresión gráfica de los conceptos	43
2	Determinación del grado de relevancia de la responsabilidad corporativa para una empresa	55
	1. Un modelo de análisis	55
	2. Dimensiones que determinan el análisis	56
	3. Los agentes que tienen influencia directa en la RC de un sector	60

	4. Vectores que determinan la influencia de estos agentes ..	64
	5. Criterios de selección de las medidas más eficaces	89
	6. Algunas conclusiones	92
3	Determinación de los vectores que condicionan la velocidad del proceso de integración de la RC	95
	1. La motivación de emprender actividades de RC	95
	2. Modelo de análisis interno	97
4	El contexto sociológico en el que se desarrolla la actividad empresarial	109
5	La empresa razonable	115
	1. Una perspectiva más global	121
	Anexos metodológicos	125
	Anexos académicos	143
	Notas	151
	Bibliografía	155



La exigencia de un liderazgo responsable de la empresa

En momentos de turbulencias financieras y empresariales como los que vivimos a finales de 2008, creo que resulta especialmente pertinente plantearse el sentido y la viabilidad de la Responsabilidad Corporativa y la sostenibilidad como palancas de creación y protección del valor no sólo empresarial sino, sobre todo, social. Es justo ahora, en el mismo momento en que tiende a valorarse negativamente el papel de las corporaciones –especialmente las financieras–, cuando debemos pararnos a reflexionar sobre el papel esencial que juegan –y tienen que jugar– las empresas en la creación y sostenibilidad de un entorno económico y social caracterizado por la globalización y la conectividad crecientes. Ahora, es cuando debemos entender que la sostenibilidad no es, ni puede ser, una herramienta de marketing a corto plazo, sino una palanca que afecta no sólo a la viabilidad de las compañías, sino a cómo serán la sociedad y el entorno futuros.

Creo que es el momento de exigir –de exigirnos– al mundo corporativo la adopción de un claro compromiso por el liderazgo responsable. Nuestra capacidad de gestión, nuestros recursos, nuestro papel puntero en la innovación, así como nuestra visión global, deberían llevarnos a las empresas y a sus directivos a asumir un papel protagonista en el diseño de un mundo futuro más sostenible y justo, que sea capaz de dar respuesta a múltiples demandas y retos que van mucho más allá de la cuenta de resultados.

Es imprescindible que entendamos que hablar de liderazgo responsable es reflexionar sobre la necesidad de perfeccionar y garantizar unos modelos regulatorios y unos sistemas de control que, aprendiendo de los errores cometidos, garanticen el equilibrio entre las necesarias seguridad y transparencia en los mercados, y la flexibilidad y agilidad de las compañías en unos entornos cada vez más globales e interconectados.

Es imprescindible que entendamos que hablar de liderazgo responsable es impulsar una reflexión sobre el modelo energético futuro, sin prejuicios ni posiciones preconcebidas que no tengan en cuenta que lo realmente crítico es lograr el equilibrio entre sostenibilidad, medio ambiente y satisfacción de una demanda en permanente crecimiento. También significa implicarse en el desarrollo de la educación y la formación de nuestra sociedad, desde el convencimiento de que una sociedad formada es el mejor entorno para disponer de empresas y profesionales innovadores y emprendedores.

El liderazgo responsable es colaborar con las Administraciones Públicas en el desarrollo de todas aquellas iniciativas que hagan de las mismas actores más eficaces y próximos al ciudadano. Igualmente, es asumir nuestra responsabilidad en el desarrollo de modelos sociolaborales que hagan viable una sociedad sostenible que permita a los trabajadores hallar la plenitud como profesionales y como ciudadanos.

En definitiva, es imprescindible que entendamos que hablar de liderazgo responsable es asumir nuestra responsabilidad inalienable en el desarrollo y el bienestar de la sociedad porque sólo así seremos capaces de garantizar las condiciones para lograr nuestra misión: la creación de valor para nuestros *stakeholders*.

En este sentido, creo que el presente libro del profesor Garralda va a ayudarnos a alimentar y enriquecer el debate sobre la Responsabilidad Corporativa como palanca clave de creación de valor y de gestión de nuestros grupos de interés, desde una perspectiva realista y orientada a generar unos necesarios espacios de reflexión común.

Carlos Mas Ivars

Presidente de PricewaterhouseCoopers España

Prólogo

En los pocos años que llevamos desarrollando la cultura empresarial de la Responsabilidad Social de las Empresas, se han publicado en español un centenar de libros sobre los más diversos aspectos de este nuevo concepto socio-económico. Esta enorme producción teórica e investigadora pone en evidencia la extraordinaria acogida que ha tenido en España esta idea renovadora sobre los múltiples planos de acción que se suscitan en la vieja ecuación empresa-sociedad. Las empresas, las instituciones públicas, las universidades, los medios de comunicación, las escuelas de negocios y los investigadores sociales han abrazado esta idea y esta cultura con la fe del converso. Ha sido formidable que España se haya convertido en un país de vanguardia en el desarrollo teórico y en la praxis empresarial de esta nueva cultura de la empresa. Dice mucho y bueno a favor de nuestras élites públicas y privadas.

Porque, por primera vez desde la existencia del mercado y del capitalismo mismo, se ha producido una convergencia feliz entre competitividad empresarial y responsabilidad social. Nunca como ahora se había hecho tan necesario un instrumento de cultura organizativa, capaz de aunar –en ese motor de la economía que es la empresa– por un lado, la rentabilidad y los criterios financieros más clásicos, y, por otro, una concepción de la empresa, orientada a buscar un mundo más justo, más cohesionado y ecológicamente más sostenible. Es en esta definición, precisamente en esta comunión de conceptos, donde reside la verdadera revolución que entraña la Responsabilidad Social

de las Empresas. Muchos son los factores que están causando un cambio en el papel de la empresa para con la sociedad, y una nueva ciudadanía corporativa, cada vez más informada y más exigente, está pidiendo a las empresas una nueva ética y una mayor transparencia. Por eso, la RSE no es un movimiento coyuntural.

La transformación empresarial que está representando la RSE me recuerda a la que produjo en los años setenta y ochenta, del pasado siglo, la revolución de la calidad. Llegó ésta, arrastrada por las exigencias de seguridad de la industria aeroespacial y aeronáutica y penetró en la automoción y en todos los sectores productivos del mundo, transformando los medios de producción y los niveles de la exigencia en todos los pasos del proceso productivo. La RSE es algo parecido. Es estructural y viene para quedarse. La empresa que no sea sostenible y responsable no podrá ser competitiva y viceversa.

La empresa ha dejado de estar configurada sobre un triángulo simple de actores principales: accionistas, clientes y empleados, para pasar a estar penetrada por múltiples protagonistas que generan y exigen relaciones preferentes. La Responsabilidad Social implica asumir esta realidad y buscar la excelencia en la relación de la empresa con todos sus *stakeholders* [grupos de interés], de manera que la competitividad de sus productos se base en una superación de las exigencias legales y en la máxima calidad de sus comportamientos en los planos laboral, social y medioambiental. Se trata de una concepción estratégica de la empresa que penetra en todas sus divisiones de gestión y que inspira un sentido del negocio que va más allá del beneficio al accionista y que proyecta la empresa en un entorno institucional, laboral ecológico y social.

En este contexto, no hay una única manera de concebir y aplicar la responsabilidad social corporativa a las empresas. Es fundamental tener en cuenta las diferencias existentes entre los sectores de actividad, los países en los que opere, su tamaño y sus características. Exigir los mismos estándares en países con distinto nivel de desarrollo no es realista. De la misma manera, los diferentes sectores tienen una serie de particularidades y es en este aspecto en el que este libro que ustedes se disponen a leer hace especial hincapié. Joaquín Garralda ha construido una herramienta para los ejecutivos con la que recorrer el camino de la aplicación práctica de la RSE a las empresas. Es verdad

que se han publicado múltiples métodos de aplicación de la RSE, pero probablemente ninguno ha desarrollado un razonamiento tan meticuloso y profesional como el que se ofrece en esta obra que tengo el honor de prologar. Para ello, el autor se coloca en la posición del caso de empresa, es decir, en el examen económico de costes y beneficios de estas políticas y actuaciones empresariales. Es ésta una cuestión esencial en el análisis de la RSE porque las estrategias empresariales de RSE no pueden sostenerse sobre un cálculo filantrópico de las inversiones, ni pueden prolongarse en el tiempo si no vienen compensadas en reputación corporativa, traducible, a su vez, en beneficios de mercado o cotización bursátil o de atracción de inversiones e inversores.

Es una realidad que las empresas están abrazando la nueva cultura integral de la RSE o de la RC (como prefiere el autor) de muy diversas formas. Pero, ¿dónde están los límites con los que se encuentra la empresa o quién los marca, a la hora de implantar este tipo de políticas? Ésta es la pregunta que Joaquín Garralda intenta contestar a lo largo de este libro, que presenta un análisis pormenorizado de la importancia de determinados grupos de interés (los que se ven afectados por la actividad de la empresa) y de determinados agentes (los que afectan a las decisiones de la empresa), así como de sus correspondientes vectores y sus interacciones mutuas. Dicho análisis servirá para conocer cuáles son las fronteras a las que debe atenerse una empresa que quiera poner en práctica una política de RSE. Pretende ser una herramienta para la dirección de la empresa y aporta toda una serie de variables novedosas que, en su opinión, deben tenerse en cuenta.

Las dicotomías más habituales en la discusión teórica sobre la RSE, como pueden ser la concepción de ésta como gasto o inversión, o si con su implantación se pretende evitar un riesgo o aprovechar una oportunidad, serán analizadas a lo largo del libro. Pero sin duda, en este contexto económico frente al que nos encontramos hoy en día, será necesario que su implantación se realice de una manera integral y con pleno convencimiento, ya que la elevada competencia que produce cualquier proceso de desaceleración económica exige que la eficiencia productiva y la innovación en productos y servicios sea mayor. Es por ello que una política de responsabilidad corporativa, puesta en práctica de una manera profesional, hará que se ganen posiciones de mercado y que sea una de las claves para alcanzar los objetivos propuestos.

En definitiva, en este libro se nos presenta una metodología de análisis, que toda empresa debería realizar con anterioridad a la puesta en marcha de cualquier política relacionada con la responsabilidad corporativa. Un repaso por las principales teorías que han evolucionado hasta el enfoque de los *stakeholders* servirá para situarnos en una perspectiva histórica y para entender el porqué de esta nueva forma de pensamiento. Así, encontraremos una interesante visión de este nuevo fenómeno al que asistimos actualmente, explicada de una forma clara y concisa, que rebosa la profesionalidad y el conocimiento tan característicos del autor, que en esta ocasión nos presenta un trabajo más técnico de lo habitual, sin dejar de lado el pragmatismo necesario en toda obra de estas características.

Pero quizás lo más remarcable del libro sea que nos instruye en la responsabilidad corporativa y en su aplicación, desde una perspectiva objetiva, academicista, alejada de la vehemencia del debate y de las ideas, sin intentar adoctrinar ni condicionar, como el mismo autor reconoce.

No quiero terminar estas breves líneas sin agradecer a Joaquín Garralda la oportunidad que amablemente me ha ofrecido para prologar su obra. Es muy probable que nos separen muchas visiones ideológicas, políticas o económicas de este importante debate que se ha abierto en torno a la RSE o a la Responsabilidad Corporativa como a él le gusta llamarla. Es seguro que su mirada y la mía están enmarcadas por nuestras muy diferentes responsabilidades, la suya en la docencia y en la investigación sobre la gestión empresarial, la mía en la representación pública y en la tarea legislativa. Pero es evidente que ambos compartimos la necesidad de desarrollar una nueva cultura de la empresa sostenible en un mundo en profunda transformación por los imparable cambios globalizadores y tecnológicos y por los nuevos fenómenos sociales e ideológicos que están teniendo lugar en este esperanzador e incierto comienzo del siglo XXI. Desde esa convicción común en el papel de las empresas como agentes fundamentales de la sociedad resultante, saludo esta obra y aconsejo vivamente su lectura a quienes quieran poner en acción esta cultura empresarial responsable.

Ramón Jáuregui Atondo

Secretario General del Grupo Parlamentario Socialista

Introducción

Desde los medios de comunicación el directivo se ve bombardeado de noticias y mensajes de políticos y líderes de grandes empresas, ve imágenes de entregas de premios en las que personalidades felicitan a empresas no tan conocidas y lee comunicados de acuerdos de empresas con organizaciones no gubernamentales (ONG) muy reconocidas. Todo ello le incita a adoptar medidas cuyos beneficiarios sean otros grupos de interés además de sus accionistas. Esta situación produce cierta desazón en muchos directivos de empresas de limitada visibilidad mediática, ya que la lista de grupos de interés [*stakeholders*] puede ser larga y los recursos de la empresa son siempre escasos y sobre todo susceptibles de emplearse en la mejora del negocio tal como se entiende en su sentido tradicional.

Ante este nuevo contexto de exigencia en temas de responsabilidad corporativa (RC) el directivo tiene que comprender el fenómeno y formarse una opinión que le permita adoptar decisiones para su caso concreto.

El presente trabajo tiene tres partes. La primera es una introducción a los temas para dar una perspectiva general que trata de ayudar a comprender las siguientes cuestiones:

- Las líneas en las que están avanzando los debates.
- Por qué han surgido con tanta intensidad los grupos de interés.

- ¿Va en contra de ganar mucho dinero?
- ¿Es una cuestión de filantropía?

En la segunda parte se establece un modelo de análisis que permite determinar las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las claves estratégicas que debo tener en cuenta?
- ¿A qué grupos de interés debo dar prioridad?
- ¿Qué medidas de RC son más eficaces teniendo en cuenta las circunstancias del sector?

En este modelo de análisis competitivo se identifican cinco vectores [*drivers*] que determinan el grado de importancia estratégica que para una empresa determinada, que compete en un sector específico, tiene el adoptar medidas en línea con la RC.

Los vectores estudiados son el grado de regulación, las características de las relaciones con los clientes, la previsibilidad de las tareas de los empleados, el riesgo de los contratos con los proveedores, y las opciones existentes de diferenciación competitiva.

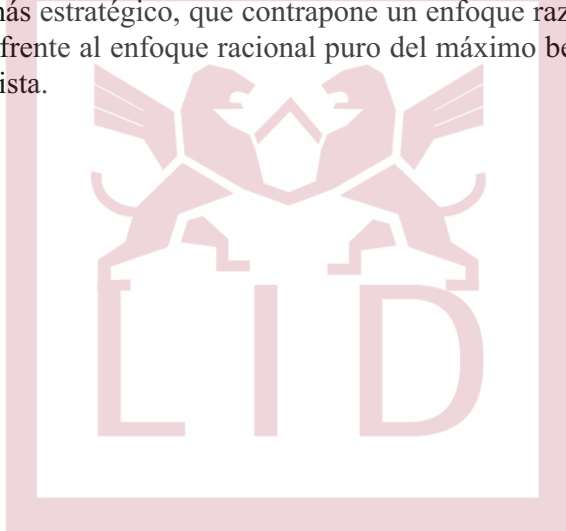
Para evaluar el impacto de cada uno de estos vectores se procede a establecer una serie de indicadores que nos permiten evaluarlos entre un nivel 1, que indica que existe una débil intensidad en la presión que induce a la empresa a adoptar medidas de RC, y el nivel 5, que significa que existe una fuerte intensidad en la presión que fuerza a la empresa a responder con medidas relacionadas con dicho vector.

Como resultado de este análisis se pueden deducir las actividades que son más eficientes para situar a la empresa en una posición de liderazgo en RC, teniendo en cuenta los agentes que son más relevantes para el desarrollo de su ventaja competitiva.

En la tercera parte se define una herramienta de análisis interno de la empresa que ilustra los factores que pueden actuar de freno o acelerador ante la posible decisión de integrar la RC en la gestión de la empresa.

En definitiva, mediante estas herramientas analíticas se trata de ayudar a responder a las preguntas fundamentales que debe contestarse un directivo: ¿Le afecta a mi empresa? Y si le afecta, ¿por dónde empiezo y hasta dónde dedico recursos a esas actividades? Y ello con la seguridad de que para que sea sostenible el proyecto de RC es necesario que la empresa gane dinero sostenidamente. Y, por último, si decido iniciar el proceso de integración, ¿qué parámetros internos actúan como freno o acelerador para alcanzar los objetivos de RC?

Como colofón del libro se analizan desde una perspectiva amplia las implicaciones que suponen la aceptación de este nuevo modelo de gestión en la dirección de la empresa. Un modelo que es menos financiero y más estratégico, que contrapone un enfoque razonable de la empresa frente al enfoque racional puro del máximo beneficio para el accionista.



Prefacio

El debate sobre la responsabilidad corporativa (RC) no está exento de sentimientos y emociones a la hora de argumentar o de enjuiciar las actividades de las empresas en este terreno. En términos generales, la razón por la cual muchas veces más que dialogar se discute acaloradamente sobre el tema se encuentra en que alguno de los participantes argumenta desde un enfoque normativo y otro desde un enfoque instrumental. El enfoque normativo se fija en las intenciones de las acciones, parte del convencimiento de que existe lo que debe ser, mientras que el enfoque instrumental analiza y evalúa las acciones desde la perspectiva del interés que puedan tener las consecuencias de los actos.

Esta diferencia de enfoques ha producido que en artículos académicos unos argumenten en base a razonamientos morales [*moral case*] y otros utilicen argumentos que demuestran que es un buen negocio [*business case*]. Unos ponen en cuestión el propósito de la empresa y otros tratan de medir el impacto económico en la empresa de estas actuaciones a corto y a largo plazo.

En el contexto empresarial, donde generalmente se considera que la RC es sólo cuestión de las grandes empresas, se está dejando de lado a muchas pequeñas y medianas empresas (pyme) que desde siempre han actuado de una manera muy próxima a lo que hoy se denomina la RC –aunque no hayan sido conscientes–, porque era la manera de

pensar del propietario. Probablemente éste nunca haya usado estas siglas para explicar su comportamiento, sino que entendía que esa actuación era motivada por el deseo de mantenerse fiel a sus principios, y no por la satisfacción de las alabanzas que podrían provocar. En este sentido se puede decir que su lógica seguía el enfoque de un razonamiento moral.

Sin embargo, en las grandes empresas, cuyos accionistas tienen diferentes valores –la mayoría de las veces no expresados–, el directivo se considera en la obligación de actuar desde el razonamiento de que es un buen negocio para poder responder racionalmente ante las posibles preguntas de sus accionistas.

Esta visión instrumental de la RC produce en aquellos que se sitúan en un enfoque normativo una desvalorización de las actividades de RC que realiza la empresa. El argumento básico es que esas acciones no tienen calidad moral, ya que no persiguen un fin en sí mismas, sino que son un medio para lograr unos fines de lucro que en nada son altruistas. El criterio del altruismo como seleccionador de las buenas acciones de RC es un tema que se tratará en varios capítulos por la importancia que tiene en los debates y comunicaciones de la empresa.

El enfoque que se va a seguir en este libro, es el de que puede ser un buen negocio para poder determinar aquellas fuerzas que más fácilmente van a cambiar la manera de actuar de los directivos. Por ejemplo, la idea de ahorrar costes energéticos utilizando el argumento medioambiental es muy atractiva y no encuentra muchas resistencias. Como muchos directivos saben, no se puede lograr fácilmente que los empleados mantengan comportamientos que eviten despilfarros energéticos o que economicen materias primas si esto supone esfuerzos complementarios o retrasos en el cumplimiento de la tarea. Sin embargo, apelando al bien común y a la sostenibilidad del planeta parece que es más fácil mantener los objetivos de reducción de costes.

Ahora bien, una vez iniciadas estas medidas más inmediatas, a medio plazo los razonamientos puros de buen negocio no lograrán aunar voluntades y la rentabilidad de sus actividades disminuirá. En este escenario futuro –más cercano en unos sectores que en otros– es

cuando la empresa debe cuestionarse si debe transformarse en una empresa razonable y revisar las premisas de su gobernanza con el fin de superar el modelo financiero y acercarse a un modelo más estratégico¹.

Este libro va dirigido en primera instancia a los profesionales de la empresa que tratan de comprender el fenómeno con el fin de poder adoptar decisiones y entender y evaluar los comportamientos de sus competidores. Consecuentemente con este propósito no se tratará de adoctrinar ni de utilizar un lenguaje propio de entornos académicos. Por supuesto, no se perderá el rigor de las ideas, pero se tratará de facilitar su lectura utilizando referencias fácilmente conocidas y seleccionando aquellas contribuciones académicas que permitan distinguir las hipótesis y teorías, de una manera simplificada.

El enfoque utilizado será el instrumental –el basado en razonamientos de buen negocio–, aunque en el epílogo se volverá a considerar este debate normativo-instrumental con el fin de completar los razonamientos expuestos desde una perspectiva de más largo plazo.

Indudablemente las ideas que se plantean en este libro tienen aportaciones de muchos autores académicos pero, con el propósito de facilitar su lectura, las referencias se incluyen en las notas y en la bibliografía al final del libro.

Quiero agradecer a mis alumnos del Instituto de Empresa la exigencia con la que han participado en los debates de mis clases cuestionando las afirmaciones, aportando sus reflexiones y experiencias, así como por las emociones, a favor y en contra, con las que argumentaban sus ideas. Este entorno en el que se sucedían el apoyo intelectual y la rivalidad ideológica es el que me ha permitido ir puliendo mis ideas. Por supuesto también quiero expresar mi agradecimiento a las personas que directamente han estado involucradas en este tema por las conversaciones en las que con un alto grado de honestidad han expuesto sus dudas y convicciones, lo que me ha permitido matizar las influencias y evaluar dimensiones hasta hacerme una composición real de la dinámica del proceso. En este grupo de personas directamente relacionadas incluyo tanto a las responsables de esta tarea en las empresas como a aquellas que desarrollan su labor en instituciones

de la Administración y en partidos políticos, así como a las que pertenecen a asociaciones no lucrativas. Sus distintas perspectivas me han mantenido el interés por comprender, necesario para cualquier trabajo científico.

Finalmente quiero agradecer el impulso y la financiación de PriceWaterhouseCoopers, a través de la Fundación PriceWaterhouseCoopers, y en especial de su director, Enrique Fernández Miranda, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible este libro.



1

La empresa responsable

El tema de la responsabilidad corporativa (RC)¹ tiene mucha visibilidad en los medios de comunicación, fruto de las declaraciones de políticos, líderes empresariales y representantes de ONG. En general las opiniones son favorables a que la empresa asuma una responsabilidad para con la sociedad que antes no se le exigía.

Sin embargo, las actuaciones de las empresas en esta línea de responsabilidad no están teniendo una apreciación unánime con respecto a su bondad. Por un lado, las ONG mantienen una posición ambivalente sobre estas actividades, ya que unas veces critican duramente los comportamientos de mercadotecnia [*marketing*] de las empresas y otras veces solicitan con premura –y agradecen con menos entusiasmo– su cooperación para sus proyectos de desarrollo y acción social. Por otro lado, las actividades de los políticos varían según su ideología desde los que consideran que esas actividades deberían ser obligatorias por ley, hasta los que creen que son tareas que no debe asumir la empresa si pone en peligro su propósito fundamental, que es crear riqueza.

Si bien estos agentes –políticos, ONG y líderes de grandes empresas– tienen una amplia cobertura en los medios, resta por definir el punto de vista de las demás empresas que no tienen tanta visibilidad en las noticias y que forman parte del grueso del tejido empresarial. ¿Están a favor? ¿Deberían estarlo? ¿Tienen las ideas claras?

Sin duda la generosidad es una virtud muy agradable para el que la practica y muy apreciada por sus beneficiarios. Sin embargo, en un entorno empresarial el directivo debe preocuparse por la supervivencia a largo plazo de su empresa y esto se logra utilizando los recursos eficientemente en la búsqueda eficaz del logro de sus objetivos estratégicos.

Imitar las acciones de responsabilidad social de las grandes empresas del IBEX 35 o de aquellas multinacionales que operan en países en desarrollo no tiene por qué ser lo más adecuado para la creación de valor en todas las empresas. En este contexto el directivo tiene que formarse su propia opinión del poliédrico tema de la RC para poder actuar competitivamente y asegurar la sostenibilidad de su empresa.

El objetivo de este trabajo es ayudarle en esta tarea con el suministro de un marco conceptual de análisis estratégico que le permita tomar decisiones en unas condiciones de recursos escasos y fuerte rivalidad competitiva.

1. Citas de textos singulares que están en la línea de este libro

1.1. Código Unificado de Buen Gobierno (Código Conthe)

Es recomendable que el consejo desempeñe sus funciones con unidad de propósito e independencia de criterio, dispense el mismo trato a todos los accionistas y se guíe por el interés de la compañía entendido como hacer máximo el valor económico de la empresa de forma sostenida.

Asimismo debe velar para que, en sus relaciones con los grupos de interés, la empresa respete las leyes y reglamentos, cumpla de buena fe sus obligaciones y contratos, respete los usos y buenas prácticas de los sectores y territorios donde ejerza su actividad y observe aquellos principios adicionales de responsabilidad social que hubiera aceptado voluntariamente.

Comisión Nacional del Mercado de Valores, 19 de mayo de 2006.

1.2. Informe de la CEOE: La empresa y la responsabilidad social

El informe contempla como premisa la estrecha y necesaria vinculación de las iniciativas en el ámbito de la responsabilidad social a la viabilidad y competitividad de la actividad empresarial.

La empresa y la responsabilidad social, noviembre de 2006.

1.3. Informe de la Subcomisión del Congreso para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas

Si las empresas no perciben un retorno de su inversión y su esfuerzo, el cual es absolutamente legítimo y positivo, puede reducirse significativamente el número de las empresas comprometidas con la responsabilidad social.

Boletín Oficial de las Cortes Generales, 4 de agosto de 2006.

1.4. Testimonio personal de un líder empresarial

«Como consejero delegado, creo en la importancia de la RC en el mundo competitivo en el que me muevo, y como persona comparto los argumentos que se utilizan a su favor, pero siempre me preocupa conocer el grado de desarrollo de la RC en los países en los que estoy. Quiero ocupar una posición de liderazgo en RC en cada uno de ellos, pero no encontrarme solo, el primero, a mucha distancia de los demás. Ni mis accionistas, ni mis mejores directivos, me lo perdonarían».

Consejero de una multinacional de las Fortune 500, junio de 2006.

2. Los debates sobre la responsabilidad corporativa

La responsabilidad corporativa (RC) está empezando a demostrar signos de madurez en nuestro país y en consecuencia las argumentaciones de los debates alrededor del concepto y sus implicaciones están evolu-

cionando hacia una mayor complejidad. Muchos de los debates maximalistas, por ejemplo, RC sí o no, o si debe ser obligatoria por ley o voluntaria, están dejando paso a debates más matizados en los que se distinguen parámetros sobre los que se hacen comentarios más precisos y útiles para el directivo.

Con la intención de orientar al directivo ante esta profusión de mensajes e ideas, a continuación se van a analizar los temas de los principales debates que aparecen en los medios de comunicación, conferencias y congresos sobre el tema. Los epígrafes se encabezan con el título usual del debate (que empiezan a mostrar señales de estar exhaustos en cuanto a sus posiciones extremas), y en ellos se comentan las razones generales a favor de una u otra posición, indicando las dimensiones específicas que hacen más acertada cada postura. Este análisis se complementa con una descripción de los debates hacia los que se está derivando, que se muestran más productivos para la clarificación del concepto.

2.1. La RC es una moda o es un principio que se debe incluir en la gestión de todas las empresas

Como ponía de relieve un crítico artículo de *The Economist*², parece que los defensores de la RC han ganado la batalla de las ideas sin que otros grupos hayan tratado de impedirlo. Según su opinión, en muchos entornos –académicos y empresariales– se ha abandonado la lucha en defensa de la ortodoxia de los mercados al aceptar sin discusión su integración en los principios de gestión. En general quedan pocas figuras académicas o empresariales que se atrevan a negar la necesidad de integrar el concepto de la RC en los principios del libre mercado. No obstante, a pesar de su aceptación, todavía no se ha escrito mucho sobre la manera eficiente de integrarlo.

El sistema de libre mercado está basado fundamentalmente en el principio de la propiedad privada y en el comportamiento racional del individuo, que se relaciona con otros agentes económicos en el mercado en condiciones de libertad de elección y donde el papel del regulador se debe limitar a ordenar las actuaciones para lograr que se produzca la competencia entre oferentes en condiciones óptimas.

En este marco, el comportamiento racional del individuo se reduce a la búsqueda de su propio interés, que mediante las relaciones en el mercado produce el máximo bienestar colectivo sin necesidad de apelar a ningún otro sentimiento de tipo solidario. Ante esta simplicidad de mecanismos y motivaciones, es comprensible la reticencia de los líderes empresariales a ampliar el número de agentes sobre los que ser responsable del logro de sus intereses, o a incluir otros sentimientos en las relaciones comerciales, ya que tienen el efecto de hacer mucho más compleja la tarea directiva y pueden poner en cuestión el logro de la eficiencia global del sistema.

Sin embargo, en las condiciones actuales de globalización de los mercados e incertidumbre medioambiental, para muchos profesionales se debe abandonar esta simplicidad de funcionamiento y aceptar que la complejidad existente debe trasladarse a los procesos de dirección. Una observación objetiva de la realidad nos puede inclinar hacia esta última posición, pero la eficiencia demostrada de los mercados y el principio sensato de no complicar sin necesidad la labor de gestión de la empresa acercan el debate hacia una opción intermedia.

Se puede concluir que el debate que se refiere a si la RC es una moda –y, por tanto, si hay que dejarla reservada para los que siempre son esclavos de las modas– o si se debe integrar en la gestión cotidiana de la empresa tiene una respuesta que parece más adecuada y que, como tantas veces, es sí, pero depende... Sí se debe integrar, pero la intensidad y el grado de integración pueden variar. De ahí la conveniencia de seguir el debate, pero en los términos de búsqueda de los factores que determinan el grado de intensidad.

Los factores que más a menudo se citan son el tamaño de la empresa, el grado de internacionalización de las operaciones y el sector donde compite. Consecuentemente, según estos factores, la importancia estratégica de la RC es distinta y el grado de influencia en la gestión diaria de la empresa también puede variar.

En cualquier caso, lo que sí está presente en las menciones que se hacen sobre este concepto son las características contextuales que acompañan en general a una moda. Como apunta el filósofo André Comte-Sponville³,

cuando un tema se pone de moda generalmente debe pagar un precio por ello. Si bien gana visibilidad, porque todo el mundo lo comenta, lo paga con un número de confusiones que se mezclan en el tema al opinar muchas personas con poco fundamento o con visiones particulares. Respecto a estas confusiones se dirigían las críticas del artículo de *The Economist* antes citado, en el que se insistía que los argumentos a favor de la RC no tienen en cuenta los fundamentos del libre mercado y sus ventajas. Su crítica se basaba en que se propone una nueva visión sin comprender bien los principios del sistema que se quiere cambiar.

En este trabajo se va a tratar de evitar esta crítica utilizando argumentos que se apoyan en el funcionamiento del sistema de mercado.

2.2. Norma obligatoria o cuestión voluntaria

Junto con el anterior debate de si es una moda o no, éste también parece que ha madurado. La conclusión generalizada es que la RC debe ser voluntaria. Se ha aceptado en distintos foros reguladores –desde la Comisión Europea hasta las propuestas legislativas de la mayoría de los gobiernos europeos actuales, incluido el español– que la RC tiene un carácter voluntario y que la influencia del regulador se debe limitar a políticas de fomento de las actividades englobadas en la RC.

El intercambio de opiniones que todavía tiene sentido para avanzar en el proceso es el que permita clarificar los criterios con los que evaluar la idoneidad de esas políticas de fomento. Por un lado, los que están en contra de cualquier política de fomento argumentan que estas políticas, al afectar al sistema de precios del mercado –mediante un impuesto, una subvención o añadiendo un factor arbitrario, además del precio, en la elección entre las candidaturas en un concurso público de compras–, pueden tener efectos perversos contrarios a los objetivos perseguidos. Por tanto, concluyen, es discutible si el resultado de esa variación en el sistema de precios –mecanismo que asigna eficientemente la utilización de los recursos de un país– vaya a producir una mejora en el bienestar colectivo de una nación.

Por otro lado, los defensores de las políticas de fomento argumentan en varios frentes. Primero que ya existen muchas medidas, general-

mente aceptadas, para propiciar comportamientos deseables –como las inversiones en Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica (I+D+I)– o para frenar los indeseables –por ejemplo, fumar– que son aceptadas por una amplia mayoría y que hacen más caras o más baratas ciertas opciones cuando se tiene en cuenta el coste total, impuestos incluidos. Segundo, que existen una serie de imperfecciones del mercado –efectos externos, entre otros– en que el Estado debe intervenir cuando se producen, ya que el sistema de precios no recoge bien los costes sociales. Un ejemplo clásico, y también aceptado por todos, es la protección del medio ambiente.

Por tanto, la justificación de la necesidad de intervenir en la formación de los precios del mercado se basa en que el sistema de mercado por sí solo no tiene capacidad de frenar o fomentar cierto tipo de comportamientos, mientras los consumidores actúen con miopía de sus intereses o no tengan formación e información suficiente para comprender los efectos de comprar a una empresa que no actúe responsablemente. Cuando se producen estos efectos externos negativos el regulador establece los estándares de cumplimiento y regula las consecuencias –penales o de costes– de sobrepasarlos.

En este debate se añade otro elemento: cuando se introducen estas medidas de fomento se hace necesario un sistema de indicadores que determine quiénes son los sujetos que se van a beneficiar de esas ventajas. Estos indicadores siempre serán discutibles por la amplitud de frentes de la RC en los que se puede actuar, por la dificultad de objetivar muchos de sus aspectos cualitativos y por la incierta correlación que existe entre algunos indicadores y los comportamientos que se quieren fomentar.

Unido a este punto de discusión también es cuestionable el tipo de instituciones que deben certificar si una organización cumple o no con esos indicadores. Además de la dificultad de determinar los indicadores, con su posible efecto perverso según sus oponentes, se crea una industria de certificadores –que pueden ser de carácter público o privado– que absorberá unos recursos que los contrarios a la intervención estatal siempre criticarán por suponer más burocracia improductiva.

Finalmente queda un aspecto en absoluto baladí: el posible efecto negativo que puedan tener sobre la innovación de las empresas en temas de RC los reglamentos pormenorizados de aplicación de estas políticas. ¿Cómo evitar que la innovación no desaparezca con el cumplimiento burocrático que conlleva una norma con muchas dimensiones?

En definitiva, el debate que tiene más desarrollo es aquel que ilustre cuáles son las políticas de mejora a adoptar, con qué indicadores se han de medir y qué tipo de entidades han de controlar.

2.3. Es un gasto o una inversión

En algunas conversaciones privadas con empresarios, éstos aceptan dedicar recursos a la RC, ya que, como siempre, no tienen más remedio que aceptar esos impuestos revolucionarios si quieren operar en algunas zonas o negocios. Para algunos esta contribución consiste en construir un polideportivo para un ayuntamiento y para otros se reduce a financiar el equipo de fútbol de la localidad donde tenía una planta productiva. En este espíritu de sumisión les queda la alegría de que por lo menos es un gasto desgravable.

Los defensores de la RC como inversión no suelen convencer a estos escépticos empresarios, quizá porque el debate está iniciado desde dos posturas contrarias, cuando en realidad puede ser un gasto o una inversión, según las características del sector donde compita la empresa y su realidad competitiva.

En términos generales, se puede decir que es un gasto cuando no refuerza la ventaja competitiva de la empresa. El directivo que así lo considere, como buen gestor que busca una asignación eficiente de los recursos de la empresa, deberá dedicar esfuerzo a diseñar y controlar unos indicadores adecuados que relacionen el gasto con el objetivo perseguido. Por ejemplo, el tiempo en conseguir las licencias para comenzar las obras de mantenimiento necesarias⁴. Por otro lado, es una inversión si forma parte de la estrategia de la empresa, que busca el logro y mantenimiento de una ventaja competitiva. Lo que nos lleva a la siguiente pregunta: ¿Cuándo es conveniente incluirlo dentro de

la estrategia? La respuesta es uno de los objetivos que el presente estudio pretende aclarar: las características que tienen los sectores en los que se debe considerar como una inversión.

Si el análisis del sector nos conduce a afirmar que debe formar parte de la estrategia, la preocupación del directivo entonces debe ser la determinación del grado de integración adecuado de este concepto en el conjunto de actividades de la empresa para que tenga efecto en su cultura y valores.

En breves palabras, considerarlo como un gasto o una inversión generalmente está asociado a un enfoque de acción social⁵ o de RC, que si bien están muy relacionados, y muchas veces confundidos, no son lo mismo. Decidirse por uno u otro enfoque debe ser un acto meditado y relacionado con la estrategia de la empresa.

2.4. Se debe fomentar o silenciar la comunicación de temas de RC

Hay directivos que piensan que las actividades de RC de la compañía se deben mantener dentro de una gran discreción para evitar críticas cínicas respecto de sus posibles intenciones ocultas, que pueden provocar un efecto bumerán contraproducente. A esta creencia a veces también se une la percepción de que si se le da publicidad, se desvaloriza el mérito moral de la acción.

Por el contrario, en el otro extremo, hay directivos que hablan de dar valor a sus acciones en el campo de la RC y por ello las comunican eficazmente. Lo que no se conoce no existe es el fundamento de esta manera de actuar.

Las dos posturas opuestas –y sus posiciones intermedias– son acertadas dependiendo del enfoque gasto/inversión adoptado. Si el origen de la adopción de la RC por la empresa responde a unas u otras postura, su comunicación deberá ser distinta. Por ello, el debate productivo hacia el que se tiende actualmente es el de cómo debe ser el estilo de comunicación para que sea coherente con los objetivos estratégicos de la empresa.

A continuación se exponen varios ejemplos que permiten apreciar las diferencias.

- Si lo que percibe la dirección de la empresa es que la RC vende, el enfoque será de comunicación decidida y tendente a aparentar.
- Si percibe que está en un sector en el que su actividad produce recelos en la sociedad –por ejemplo, juego, alcohol o armas–, su enfoque será el de dar explicaciones poniendo de relieve las precauciones que se adoptan para evitar los posibles inconvenientes.
- Si se es consciente del fuerte impacto medioambiental de la actividad de la empresa, el enfoque tiende a ser el de pedir disculpas o justificarse señalando los aspectos positivos para la sociedad.

Es fácil imaginar el tipo de críticas que concitan estos comportamientos, pero la debilidad radica en si es una medida táctica o es una decisión meditada y adoptada con rigor.

En cualquier caso, la exigencia creciente de transparencia por parte de la sociedad hace que no se deba dejar de lado que la empresa debe rendir cuentas ante más agentes que simplemente los accionistas y que por tanto debe asumir los riesgos de la comunicación y adoptar la postura más coherente con su estrategia.

2.5. Conclusión

Continuar con los debates maniqueos que muchas veces inician los medios de comunicación no tiene mucho valor. En los párrafos anteriores se ha comprobado que el enfoque de la RC tiene muchos matices y que las posiciones van evolucionando. En este sentido la revista *The Economist*⁶, en un artículo de enero de 2008 –que muchos ven como la confesión de que se ha convertido a esta nueva tendencia– acepta la posibilidad de que en algunas circunstancias sea económicamente interesante para la empresa dedicar recursos al tema social o medioambiental. Sin embargo, la revista hace algunas salvedades que indican que su conversión no es del todo completa, aunque diga expresamente que tiene que reconocer el éxito de la RC desde una posición de humildad. Por ejemplo, constata que son pocos –muy conocidos por todos y por ello siempre referidos– los casos de integración

de la RC en la gestión de los negocios, y que en los casos en que se justifica hoy el puesto de director de RC dejará de existir en el futuro porque su tarea será absorbida por otros directivos de línea o *staff*. En definitiva, con la ironía que caracteriza a esta publicación, duda de la sostenibilidad de ese puesto en el organigrama de una empresa.

Ante el reconocimiento generalizado de su potencial, pero que coexiste con las dudas a la hora de su aplicación en cada caso, el presente trabajo pretende ordenar la lógica que subyace y construir un modelo que permita a un directivo contestar a las siguientes preguntas clásicas de su papel estratégico:

- ¿A mi empresa le afecta el tema de la RC?
- ¿Debo imitar las actuaciones de las empresas líderes en este campo?
- ¿Debo responder a las acciones de mis competidores en temas de RC?
- ¿Cuáles son los grupos de interés más relevantes para mi empresa?
- ¿Con qué criterios los ordeno para la adecuada adopción de decisiones?
- ¿Cómo asigno los recursos escasos entre las innumerables opciones de comportamiento responsable?
- ¿Dónde son más eficientes los recursos para alcanzar en mi segmento competitivo una posición estratégica en RC?
- ¿Qué aspectos internos me afectan positiva y negativamente si decido adoptar una estrategia de RC?

Con el fin de poder contestar con rigor estas preguntas, se va a continuar este trabajo utilizando los principales fundamentos del sistema económico en el que estamos inmersos desde hace muchos años, que ha demostrado su buen funcionamiento y adaptabilidad frente a importantes cambios sociales.

Para ello se hace primero una referencia esquemática sobre la evolución histórica de los intereses frente a los que la empresa es responsable, a la que sigue un análisis de las aportaciones más relevantes sobre el tema que se deriva de la inclusión de más grupos de interés en la gestión: la filantropía de la empresa.

3. La evolución de los grupos de interés en la ciencia económica

Una diferencia sustancial entre el concepto de RC y la visión financiera clásica de la empresa es que a la hora de elegir entre las opciones que puede adoptar la empresa, en el enfoque de la RC se tienen que tener en cuenta otros grupos de interés además de los accionistas. Esta ampliación de referentes tiene como consecuencia negativa la pérdida de la utilidad de tener un único criterio, la maximización del valor para el accionista, en la toma de decisiones. Para comprender el significado de este nuevo proceso de toma de decisiones, se hacen unos comentarios según la evolución de las teorías económicas a este respecto.

Con el fin de destacar sólo algunos aspectos diferenciales, vamos a exponer tres visiones simplificadas en las que se dibujan qué grupos de interés son relevantes para el directivo en sus decisiones empresariales y qué motivaciones condicionan los comportamientos de esos grupos de interés.

3.1. Los acuerdos en el mercado de Adam Smith

En su descripción del funcionamiento del mercado, Adam Smith utiliza tres agentes fundamentales: el emprendedor⁷, el trabajador y el terrateniente. Son los propietarios de los tres recursos básicos de su época: el capital, el trabajo y la tierra. El sistema funciona basándose en que el comportamiento de todos ellos, movidos exclusivamente por su propio interés —sin necesidad de apelar a esfuerzo de coordinación o de sentimiento solidario alguno— produce gracias a la mano invisible del mercado algo que ninguno se proponía: unos resultados económicos que son los mejores para el bienestar general de la nación.

El trabajador se fija en su propio interés para aceptar unas condiciones de trabajo, el terrateniente para fijar las rentas que ha de percibir por sus tierras y el emprendedor trata de obtener el máximo beneficio de sus operaciones; todos ellos sin tratar de hacer ningún favor a nadie. Incluso Adam Smith en su obra *La riqueza de las naciones* apunta que desconfía de los que dicen actuar procurando el interés público, ya que a la vista de su experiencia pocas veces el resultado ha sido así.

Este esquema simplificado del funcionamiento del mercado, posteriormente ha tenido muchos refinamientos teóricos, pero sin lugar a dudas la famosa frase «no es por la benevolencia del panadero, el carnicero o el cervecero por lo que podemos esperar nuestra cena, sino gracias a su preocupación por su propio interés» ha conformado muchas creencias sobre la bondad social que produce el egoísmo individual⁸.

3.2. El conflicto entre directivos y accionistas

Cuando en el siglo XX se generaliza en las empresas la figura del directivo profesional como agente distinto del propietario/accionista, el principio del propio interés se quiebra entre estos dos agentes, ya que no tienen por qué coincidir en sus intereses. Las decisiones del directivo –el agente– que actúa a favor de sus propios intereses pueden ir en contra de los intereses del propietario –el principal–. Las aportaciones teóricas para analizar y resolver estos conflictos han sido desarrolladas dentro de lo que se ha denominado «teoría de la agencia». Para asegurar el buen funcionamiento del sistema, los autores de esta teoría proponen una serie de medidas de buen gobierno de la empresa que alineen los intereses de los directivos con los de los propietarios, con lo que se resuelve el conflicto.

Estas medidas abarcan mecanismos de equilibrio internos y externos. Desde un punto de vista interno, se proponen varias medidas, entre las que destacamos un sistema de incentivos de los directivos que alinee estos dos intereses en cuanto a riesgo y resultados y un apalancamiento financiero suficiente que evite la desidia de los gestores. Desde un punto de vista externo, proponen medidas para facilitar el mecanismo de las OPA como control externo del buen hacer de los directivos.

Por tanto, respecto del modelo anterior de Adam Smith se producen varios cambios. Por un lado, al perder relevancia económica la agricultura pierde importancia como agente económico el terrateniente, que es sustituido por la unidad familiar como consumidora de bienes y servicios⁹. Por otro, se añade a un nuevo agente, el directivo, pero se necesita una nueva pieza para que el sistema funcione: que la guía de su comportamiento sea la maximización del valor para el propie-

tario. Como esta motivación no se produce de una forma natural como el interés propio, se deberá asegurar su existencia mediante incentivos y controles adecuados (éstos sí enfocados a su propio interés, alineándolo con el de los accionistas) con el fin de resolver el posible conflicto de intereses entre el directivo y el accionista. Superado este conflicto –alineados los intereses–, el criterio de maximización de valor para el propietario se mantiene como herramienta eficaz para que la toma de decisiones de los directivos redunde en el beneficio de la comunidad.

3.3. De accionistas a grupos de interés

Hacia los años noventa varios autores destacaron la necesidad de incluir más grupos de interés en el momento de tomar decisiones¹⁰. Se puede decir que en el comienzo del siglo XXI las ideas de integrar consideraciones de bien social en la gestión de las empresas empiezan a adquirir más fuerza en entornos académicos y simpatía entre los líderes empresariales. Ya no son sólo casos extraordinarios, como Annita Rodick, de *The Body Shop*¹¹, sino que empresas menos personalistas empiezan a preguntarse si deberían incluir más grupos de interés cuando eligen entre las opciones estratégicas posibles. Algunas empresas líderes con amplia visibilidad social trasladan este sentir a sus comunicaciones e informes.

Lógicamente incluir más agentes, que obviamente tendrán diferentes intereses, conduce a una situación compleja a la hora de tomar decisiones. Si se reconoce la interdependencia de los agentes en el resultado común de la empresa, no es posible utilizar un solo grupo de interés como referencia y es muy difícil alinear esos intereses además de los de los directivos. ¿Cómo introducimos en el esquema de gestión estos nuevos intereses?

El criterio que emerge entonces es el de crear valor para la empresa en condiciones de sostenibilidad y desarrollo de la sociedad donde opere. Pero esta afirmación abre una serie de preguntas de difícil contestación: ¿Dónde acaban los grupos que conforman la empresa? ¿En qué orden de prioridad deben ser tenidos en cuenta? ¿Cómo se mide su aportación al éxito de la empresa?

Evidentemente resolver esa ecuación de intereses diversos no es nada fácil de lograr y gestionar así puede conducir a situaciones subóptimas desde el punto de vista de la empresa como institución que debe sobrevivir en un entorno de fuerte competitividad.

Muchos estudios empíricos¹² han tratado de investigar si existe una causalidad entre las acciones de RC de las empresas y un indicador de medición de sus resultados económicos, como el valor en Bolsa o la rentabilidad de sus activos; sin embargo, por ahora los resultados no son concluyentes. Casi la mitad de los trabajos de investigación concluyen que esa relación es positiva; en cambio, más de la mitad no pueden establecer relación estable entre las dos variables.

Sí parece comprobarse que las empresas que van bien dedican recursos a la RC, pero la duda existente es que quizá actúan así porque tienen suficientes recursos para que, además de a los accionistas, puedan atender a las necesidades sociales. Pero lo que no es definitivo concluir es que las empresas que sí dedican esfuerzos al tema social obtendrán mejores resultados económicos.

Ante este argumento hay muchos directivos que se niegan a aceptar este nuevo paradigma para la gestión cotidiana de sus empresas. Necesitan estar seguros de la rentabilidad de esas acciones de RC antes de emprender un camino de gestión más compleja y de difícil vuelta atrás.

En el cuadro 1.1 se esquematizan las aportaciones de las tres perspectivas comentadas. En la columna Agentes se indican las distintas figuras que interactúan en cada uno de los modelos. Se destacan sombreados a los agentes que determinan en primera instancia el comportamiento de la empresa. En la columna Motivaciones se ha tratado de diferenciar el comportamiento de cada uno en función de la intención que marca sus actuaciones. Parte de la concepción egoísta simplificada del libre mercado, añade la necesidad de alinear los intereses del directivo con los del accionista y finaliza con la complejidad de un interés interrelacionado difícil de gestionar, como ya se ha mencionado. La última columna incluye la perspectiva del gestor, sea éste propietario o directivo.

Cuadro 1.1 Motivaciones y criterios de gestión de la empresa

	Agente	Motivaciones	Criterio de gestión del directivo
A. Smith	Terrateniente	Interés propio individual	Lograr el máximo beneficio
	Trabajador		
	Emprendedor		
Teoría de la agencia	Consumidor	Interés propio individual	Crear el máximo valor para el propietario
	Empleado	Interés propio compartido	
	Directivo		
	Accionista		
Enfoque de los grupos de interés	Consumidor	Interés propio interrelacionado	Crear valor para la empresa en un entorno de sostenibilidad
	Empleado		
	Directivo		
	Accionista		
	Grupos de interés externos		

Cuadro 1.2 La responsabilidad de la empresa con los distintos grupos. ¿Por dónde empezar?

En la tabla que cierra este cuadro se puede comprobar la complejidad que se introduce al considerar el interés de todos los grupos de interés en la gestión de la empresa. Se incluyen ejemplos de posibles acciones que se pueden emprender frente a las que el directivo debe escoger teniendo en cuenta la utilización eficiente de los recursos y la supervivencia de la empresa. Dada la escasez intrínseca de recursos, el directivo escogerá unas u otras acciones dependiendo del orden de prioridad que establezca con los diferentes grupos de interés relevantes para su negocio.

Para que se consideren relevantes, estos grupos han de tener una o varias de las circunstancias siguientes: que sean partícipes clave en el éxito de la empresa, que asuman riesgos cuantificables no reconocidos en los contratos y que sean receptores pasivos de las actividades de la

empresa con efectos externos. Por tanto, si en la gestión se tienen en cuenta estos grupos, se produce un nuevo equilibrio de poder y la distribución del excedente empresarial tendrá otras características.

Una de las aplicaciones del modelo de análisis estratégico que se desarrolla en este trabajo es ayudar a definir aquellos grupos de interés más relevantes para una empresa y el orden de prioridades con que se deben satisfacer.

Grupo de interés	Temas principales	Actuaciones concretas
Accionistas (en especial los minoritarios)	Transparencia	Informes, memorias. Conflictos de interés
	Buen gobierno	Código de conducta
Empleados	Conciliación	Flexibilidad en el horario Facilitar prácticas deportivas
	Identificación con la empresa	Diálogo director/empleados Cuestionarios de satisfacción
	Diversidad	Contratación y desarrollo
Clientes	Información relevante	Etiquetas informativas
	Cumplir las promesas	Encuestas de satisfacción
Proveedores	Condiciones laborales y medioambientales	Controles de sus plantas Códigos de conducta
Comunidad	Molestias	Aislamiento de ruidos Filtros de olores Controlar los desplazamientos para disminuir los atascos
	Preocupación por la generación de riqueza	Formación para la comunidad Mejora de infraestructuras Diálogo para las soluciones
Mundo	Escasez de recursos: entorno ecológico de aprovechamiento	Planes de reciclado Gestión de basuras y desechos
	Apoyo a problemas mundiales estructurales	Pobreza Salud Educación Derechos Humanos

4. Enfoques sobre la filantropía de la empresa

Adam Smith explicaba el funcionamiento del mercado con la búsqueda del propio interés como motivación del comportamiento de los agentes. Sin embargo, en su obra. *Teoría de los sentimientos morales*¹³ pone de relieve para explicar el comportamiento humano la importancia que tienen los sentimientos de empatía para con sus congéneres y la visualización de la imagen que se podría formar un observador anónimo sobre sus actos. Esta aparente contradicción entre sus dos obras, que se llamó «la paradoja de Adam Smith» entre los economistas alemanes del siglo XIX, no es tal. Si bien estos sentimientos morales influyen sobre el comportamiento, son decisivos en situaciones de cercanía entre las personas afectadas; sin embargo, en la distancia no influyen prácticamente y el propio interés es mucho más fuerte. Por ello, en el mercado en el que no se conoce a las personas que realizan acuerdos es el sentimiento de interés propio el que es decisivo.

Aceptando esta ampliación de motivaciones de Adam Smith y teniendo en cuenta la experiencia general de la gratificación de actos filantrópicos, merece la pena unas reflexiones sobre la idea de la filantropía llevada a la empresa.

Es interesante cuestionarse las diferencias existentes entre el enfoque de la filantropía de la empresa en Estados Unidos –uno de los países donde las empresas dedican más recursos a temas filantrópicos del mundo– y en Europa –donde las empresas son mucho menos filantrópicas que las estadounidenses. ¿Qué razones hay para ello? ¿Es más generoso el directivo norteamericano que el europeo?

Una de las razones más determinantes de esta diferencia es su distinta visión respecto de la dimensión adecuada del Estado en el desarrollo de la sociedad. Simplificando las posturas para poder dibujar unas posiciones diferentes, desde la perspectiva liberal de mercado de Estados Unidos, la influencia del Estado debe limitarse a asegurar que existe libre competencia y a que los denominados bienes públicos –justicia, defensa, seguridad– estén disponibles para el ciudadano en suficiente cantidad y calidad. Consecuentemente con esta perspectiva, los ciudadanos deben vigilar para que el Estado no crezca –por su tentación

natural de regular y de proveer sin tasa más bienes públicos— y se entrometa en temas que el mercado por sí solo ya gestiona asegurando la asignación más eficiente de los recursos del país.

Desde la perspectiva europea, el Estado ha avanzado mucho en la línea de la economía del bienestar al apropiarse de decisiones respecto de la cantidad de bienes públicos a suministrar —el acceso universal a la salud o a la educación, por ejemplo— y establecer normas laborales que condicionan la manera de actuar de las empresas.

La consecuencia de estos dos enfoques distintos es que los empresarios de Estados Unidos consideran con más facilidad que tienen el deber de ayudar a los débiles que el Estado no protege, frente a la percepción de los directivos europeos que no encuentran muchos grupos en posición de debilidad que el Estado no proteja.

Para comprender mejor esta situación desde una perspectiva académica, a continuación se enuncian las aportaciones que sobre la filantropía de las empresas hacen dos relevantes figuras del mundo académico: Milton Friedman y Michael Porter.

4.1. Milton Friedman

Este laureado economista ha sido muchas veces mal interpretado al quedar reducido su profundo pensamiento a varias frases, citadas a medias, tales como «el objetivo de la empresa es la maximización del valor para el accionista» o «la única responsabilidad moral de la empresa es ganar dinero, cuanto más mejor». De estas frases se ha sacado la conclusión de una visión liberal a ultranza insensible ante las carestías de los más desafortunados.

Merece la pena revisar este tópico destacando los aspectos de su obra que ponen entredicho los precipitados juicios morales respecto de este autor. Para ello se va a tomar su famoso artículo de *The New York Times* de 1970¹⁴. En las críticas que plantea en su contenido, el principal ataque no es contra la filantropía del individuo (que, por cierto, considera muy encomiable en ese mismo artículo), sino contra la apropiación por parte del directivo de esa tarea filantrópica con recursos de la empresa.

Milton Friedman considera que esas actividades filantrópicas deben emprenderse desde la esfera de la libertad del accionista con su dividendo o del empleado con su sueldo. El papel fiduciario del directivo debe quedar reducido a lo que los propietarios le han asignado, que es defender sus intereses. Actuar de otra manera iría en contra del contrato entre ambas partes.

Friedman también critica las donaciones del directivo con el dinero de la empresa con el argumento de su ineficiencia global. Por una parte, el directivo no es experto en asignar eficientemente los recursos en obras del bienestar común y, por otra, se añade el hecho de que este comportamiento disminuirá –al ser desgravable– la aportación que la empresa hace a las arcas del Estado mediante los impuestos. El resultado es que detrae así unos recursos para que el Estado –que sí es experto en bienestar social– los pueda asignar convenientemente.

Finalmente Friedman está también en contra de ese tipo de filantropía, porque el directivo al no poder ser valorado por estas acciones –sí se le puede valorar por el beneficio obtenido– puede defenderse dialécticamente de unos resultados mediocres manteniéndose en su puesto en contra de las ventajas que supone para la empresa un directivo mejor. Por contraposición, el Estado sí es medido por el éxito de su comportamiento social en las sucesivas elecciones democráticas.

La conclusión que se puede extraer de su artículo es que cuando el directivo realiza acciones filantrópicas con los recursos de la empresa está actuando en contra del espíritu de su contrato con los propietarios e ineficientemente desde el punto de vista macroeconómico de la asignación de recursos.

4.2. Michael Porter

En este mismo contexto liberal americano, E. M. Porter, renombrado autor de conceptos de estrategia de la empresa, sí defiende la filantropía de la empresa, pero con unas precisiones¹⁵.

Considera que la filantropía de la empresa puede mejorar el contexto competitivo donde se desenvuelve y, por tanto, le puede ser estraté-

gicamente rentable la aplicación de ciertos recursos a mejoras del bienestar colectivo.

Sus argumentos comienzan con la constatación del papel importante de la empresa en el desarrollo de la sociedad y que las circunstancias de sus individuos –de riqueza o pobreza– son factores que le condicionan directamente en sus resultados económicos. A este argumento le suma el hecho de que la empresa puede emprender acciones en beneficio de la sociedad con una mayor eficiencia y eficacia que el Estado mediante la utilización de sus activos, que no tienen por qué reducirse al dinero. Por ejemplo, la utilización inteligente de sus conocimientos tecnológicos –aplicables sin desgaste– en actividades sociales, o de sus instalaciones y sistemas de información y comunicaciones cuando están infrautilizados, o de sus habilidades organizativas que sean trasladables a actividades no empresariales tienen un efecto social positivo que no va en contra de sus resultados económicos.

Un aspecto clave de su línea argumentativa es la aseveración de que existe un amplio campo de actividades sociales que no están acometidas por el Estado, que dejan hueco para la filantropía de la empresa. Esta afirmación es una situación real en muchos países en vías de desarrollo y en países –como Estados Unidos– donde la dimensión del Estado es relativamente reducida, en los que existen actividades de bienestar social que pueden ser complementadas por las empresas. Sin embargo, en países europeos este argumento pierde fuerza por las razones aducidas más arriba. Esta matización geográfica es consecuente con el razonamiento que se ha hecho anteriormente sobre las causas de las diferencias entre Estados Unidos y Europa en temas de filantropía empresarial.

Para las circunstancias en que se encuentran las empresas multinacionales que operan en países en desarrollo, donde existen instituciones públicas débiles, las recomendaciones de Porter son interesantes desde un punto de vista competitivo.

Sin embargo, existe un inconveniente: los posibles comportamientos oportunistas –*free rider*– de otras empresas. Se podría dar el caso de que una empresa competidora –o simplemente radicada en ese país

en desarrollo— se viera beneficiada por la mejora del contexto competitivo producida por las inversiones de otra compañía sin aportar recurso alguno. El resultado paradójico sería que compite mejor el que actúa oportunísticamente, ya que no incurre en coste alguno.

La respuesta que da Porter ante esta situación de desventaja para la empresa filantrópica es el convencimiento de que no colaborar con estas acciones tiene un coste para la empresa que no las comparte que a medio plazo pagará. Esta afirmación provoca bastante escepticismo entre muchos empresarios que parten de la evidencia en muchos países en vías de desarrollo de que cuando no hay empresas líderes que acometan estos proyectos filantrópicos, ninguna empresa —que no esté acosada por los medios y las ONG— decide arriesgarse a iniciar el proceso. Los escépticos consideran que son los riesgos de reputación que existen en los mercados desarrollados —donde esas grandes empresas venden y se financian— los verdaderos motores de este tipo de comportamientos, no la mejora del contexto competitivo en el país en que la empresa produce o se suministra una parte importante de su valor añadido.

4.3. La filantropía de la empresa en Europa

Las aportaciones de las empresas europeas a proyectos de acción social o a fundaciones promovidas por ellas mismas se pueden considerar dentro del concepto de filantropía. Sin embargo, el enfoque europeo tiende a integrar estas medidas filantrópicas dentro de un conjunto más amplio que tenga en cuenta sus actividades de negocio. Como se ha mencionado, un factor determinante de este enfoque es la amplia cobertura de las necesidades del ciudadano por parte del Estado, que reduce el abanico de actividades que puede acometer la empresa, entendiendo siempre que su papel es el de complementar y no el de sustituir al Estado.

Evidentemente en países menos desarrollados muchas de las actividades de las multinacionales europeas son de puro altruismo y coherentes con los planteamientos defendidos por Porter. En este entorno el enfoque europeo no tiene sentido, a pesar de la procedencia de la multinacional y se aplican las recomendaciones del profesor Porter antes apuntadas.

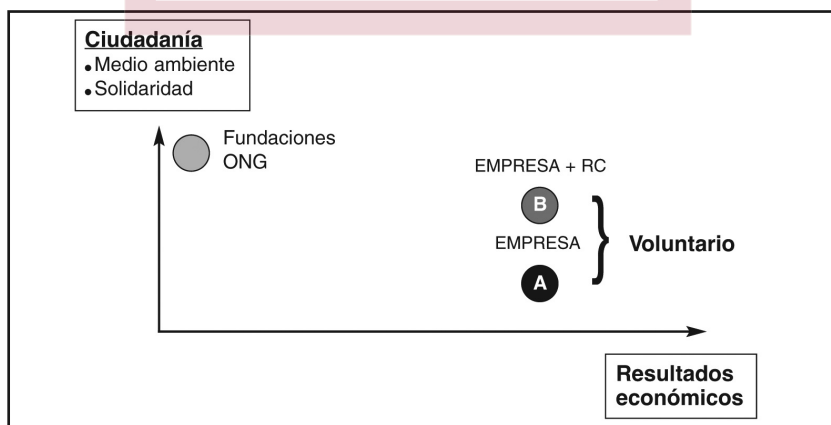
En definitiva, a lo largo de este trabajo vamos a seguir un planteamiento que considera la visión de Friedman adecuada para algunas circunstancias concretas de algunos sectores, que no se apoya únicamente en las ideas filantrópicas que expone Porter, sino que se va a utilizar una visión más europea del paradigma de la RC. El modelo que resulta tiene por objeto facilitar el análisis estratégico en condiciones de eficiencia y eficacia para «hacer máximo y de forma sostenida, el valor económico de la empresa»¹⁶.

5. Expresión gráfica de los conceptos

5.1. La dialéctica empresa-ONG

El cuadro 1.3 representa las posiciones de dos instituciones con intereses distintos: las ONG/fundaciones y las empresas. En el eje horizontal se representa el interés por los resultados económicos y en el eje vertical el interés por valores solidarios y de respeto medioambiental, que podemos sintetizar en el valor ciudadanía. La empresa que se rija por el paradigma clásico se situará en la posición más a la derecha que pueda, ya que entiende que es su razón de ser. Respecto del eje vertical, son las instituciones filantrópicas las que tratarán de alcanzar la posición más elevada en función de sus recursos disponibles sin preocuparse de los resultados económicos.

Cuadro 1.3 Las ONG y fundaciones frente a las empresas



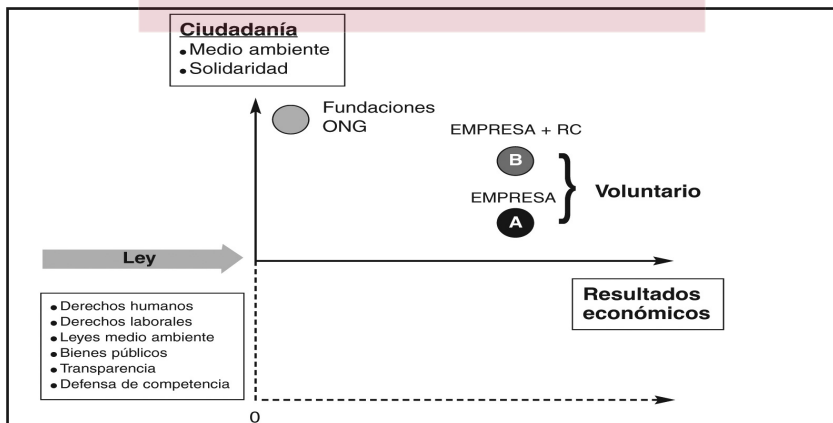
La empresa tradicional considera que las actuaciones a favor de la ciudadanía no son su responsabilidad y que cualquier medida que suponga un desplazamiento vertical hacia arriba es un derroche de recursos. Se representa por el círculo con la letra A. La empresa que decide voluntariamente aceptar su parte de responsabilidad social/medioambiental se colocaría en el círculo con la letra B.

Lógicamente la pregunta que surge es cómo afecta a los resultados económicos la asignación de recursos a este tipo de actividades ciudadanas. Las respuestas difieren según sigamos los argumentos de Friedman o de Porter.

Sin embargo, antes de entrar en la contestación a esta pregunta, es necesario destacar en la figura que el eje vertical tiene su origen en una situación de jungla –el punto 0 de la figura– y que las mejoras institucionales que cada sociedad va incluyendo en la legislación van produciendo un desplazamiento ascendente del eje horizontal (cuadro 1.4).

Para obtener su máximo resultado económico, la empresa se sitúa apoyándose sobre el eje horizontal, ya que cumple estrictamente con la legalidad y si ésta se vuelve más exigente en temas medioambientales o sociales, la empresa los adoptará y se colocará más arriba en la figura, pero siempre sobre el eje horizontal.

Cuadro 1.4



El punto de corte del eje horizontal –que mide los resultados económicos– con el eje vertical puede estar más arriba o más abajo, según la legislación vigente en cada país, en la medida en que responde a los deseos de los ciudadanos de un país, expresados en las elecciones democráticas. Estas leyes van incluyendo, como normas de obligado cumplimiento, actividades y acciones que podrían ser consideradas filantrópicas en otros países.

El papel tutelar del Estado, además de responder ante preocupaciones solidarias, también abarca situaciones de fallos de mercado que se incluyen en la legislación vigente, como pueden ser las normas de protección medioambiental o las leyes de defensa de la competencia.

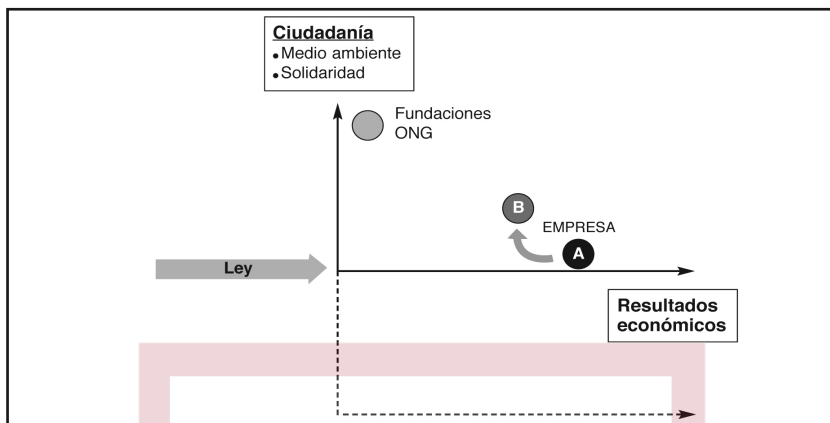
Por ello los empresarios contrarios a la RC argumentan que al acatar las leyes –que incluyen el pago de impuestos y salarios, el cumplimiento de las normas de la competencia, el respeto de las exigencias medioambientales y el suministro de los productos y servicios con las calidades acordadas– ya han cumplido con su responsabilidad social.

En definitiva, que el nivel mínimo legal ya incluye muchas acciones ciudadanas que siguen las empresas de ese país y que por tanto no deben ampliar su responsabilidad de ninguna otra manera. Cuándo es necesario dedicar recursos a esas actividades voluntarias y cómo hacerlo dependerán de las condiciones estratégicas que se verán en capítulos posteriores.

5.2. La visión de Friedman

En el cuadro 1.5 se representa la RC como un conjunto de acciones voluntarias de colocación de la empresa por encima del nivel mínimo marcado por la ley. Pero este posicionamiento, para Friedman, no es gratis, es a costa de los resultados económicos. De ahí su desplazamiento hacia la izquierda (la nueva posición del círculo B), que refleja la disminución de los resultados económicos en la medida en que dedica recursos a actividades ciudadanas restándolos de los posibles dividendos para sus accionistas o de los recursos que podría asignar a competir y crecer.

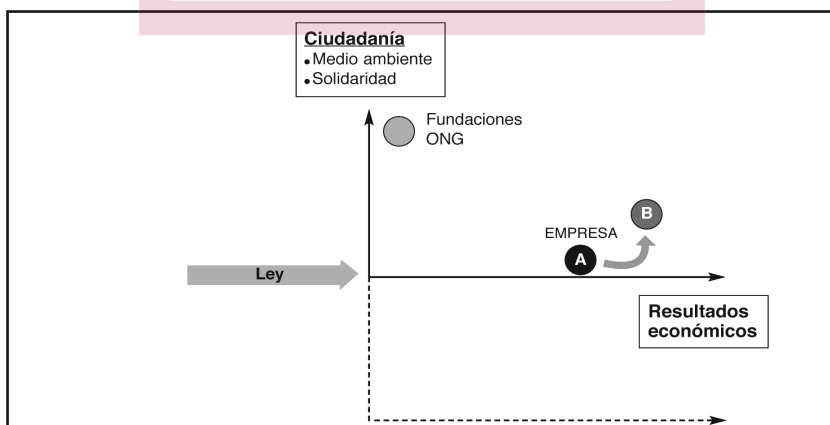
Cuadro 1.5



5.3. La visión de Porter

Sin embargo en el enfoque de Porter, que se representa en el cuadro 1.6, el ascenso de la empresa en el eje vertical produce un aumento de los resultados económicos (posición B). El fundamento de esta nueva posición tan ventajosa desde todo punto de vista es que la empresa está utilizando sus recursos de una manera más eficaz para sus resultados económicos y el bienestar de la sociedad.

Cuadro 1.6



La pregunta que inmediatamente surge es: ¿Y quién no desea esta nueva situación?

La respuesta es que no es tan fácil ni tan sostenible esta posición. Uno de los problemas es que el reconocimiento del desplazamiento hacia arriba en el eje vertical tiene un fuerte componente de percepción de la sociedad. Por tanto, para que se obtenga el resultado económico positivo debe alcanzarse el reconocimiento social de estas actividades responsables, objetivo que, como se ha comentado anteriormente, no siempre es fácil. Ésta es la razón por la que en muchas empresas las estrategias de RC se integran en la gestión de la reputación. Una prueba de esta afirmación es que el nombre del departamento que es responsable de la RC suele incluir a la reputación y la marca.

Por otra parte, si todos los competidores tratan de ascender verticalmente de una manera muy similar, buscando que los resultados económicos mejoren al desplazarse a la derecha en la figura, es muy probable que la sociedad no perciba esas actuaciones como algo diferencial, con lo que no tendría lugar una buena parte del desplazamiento hacia la derecha y, sin embargo, sí quedarían los costes de haberlo emprendido.

En otras palabras, que si no se logra el reconocimiento de la sociedad, queda la parte positiva de los recursos empleados en obras benéficas, pero no el aumento de ventas o de menores costes buscados, trasladándose a lo expuesto en el cuadro 1.5, que era la visión de Friedman. Es decir, que existe el riesgo de que las medidas ciudadanas sólo produzcan la reducción de los resultados económicos, temor que provoca una actitud prudente en muchas empresas antes de iniciar la vía de la RC.

Por último, a estas dificultades se suma la dinámica inherente a la innovación. En la medida en que unas iniciativas sociales se mantienen iguales en el tiempo pierden su poder de motivar a los agentes sociales hacia comportamientos positivos frente a la empresa (fidelización de los clientes y motivación de los empleados, por ejemplo) y en consecuencia se diluye su efecto positivo en la cuenta de resultados. Este efecto obliga a innovar continuamente las medidas de RC para man-

tener esa percepción positiva. Éste es el fundamento de aquellos que consideran que la RC debe estar asociada a la innovación, entendiendo que su integración en la práctica cotidiana de la empresa es un magnífico motor para la innovación debido a que abre nuevas vías de desarrollo y a que aumenta la probabilidad de que esas innovaciones sean aceptadas favorablemente por la sociedad.

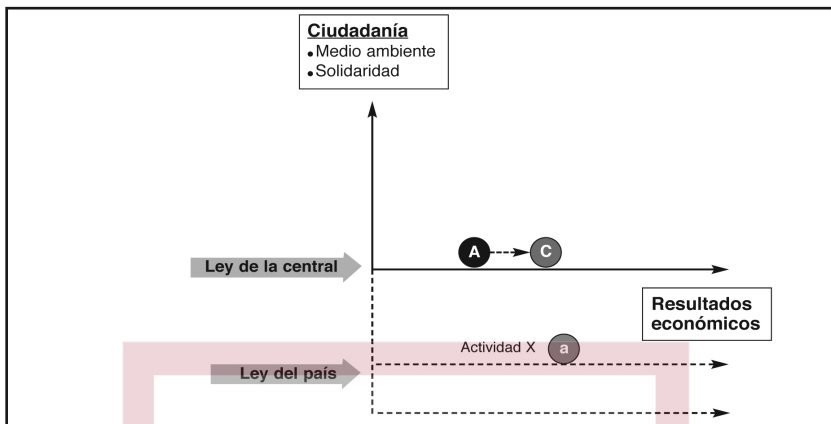
5.4. El dilema de la globalización

Basándose en los conceptos y cuadros expuestos hasta aquí, se puede analizar un tema que también experimenta un amplio debate: los excesos que produce la globalización. Estos excesos son atribuibles a los comportamientos que se pueden producir cuando una empresa multinacional poderosa se relaciona con un Gobierno débil en un contexto legal e institucional inmaduro, en el que la corrupción puede desarrollarse fácilmente. A estos excesos se añade la potencial flexibilidad de la multinacional para deslocalizar actividades, si las condiciones de costes (incluyendo la carga impositiva) son menores en otros países.

En situaciones de alta competitividad las empresas revisan continuamente la localización de sus actividades para establecerse allí donde tengan más ventaja. En unos casos estos cambios de suministro pueden ser por razones de diferenciación, pero la mayoría de las veces son por reducir costes¹⁷. Por ello se han desplazado muchas actividades a países en donde los salarios son más bajos y las condiciones laborales menos exigentes.

En el cuadro 1.7 se trata de representar la lógica de la deslocalización de muchas empresas. Situar algunas operaciones productivas –por ejemplo, una actividad intensiva en mano de obra X representada como un círculo con una a- en países en los que sus leyes sean menos exigentes en términos de ciudadanía (el eje horizontal está más abajo por la escasez de exigencias laborales y medioambientales a la empresa, por ejemplo), supone lógicamente un desplazamiento global de la empresa hacia la derecha en la figura –de A a C– por la mejora económica agregada que supone esa reducción en costes.

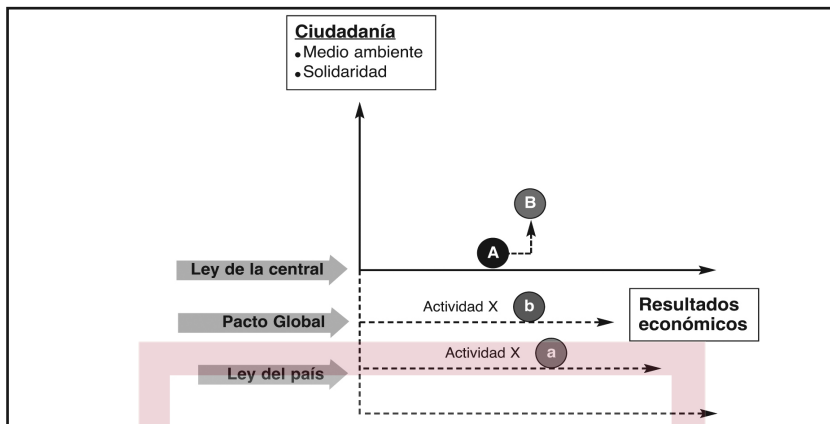
Cuadro 1.7



Ante la fuerte competencia es difícil no tratar de aprovechar todas las oportunidades que supongan los menores costes operativos posibles. Sin embargo, al considerar el efecto total –que incluye los riesgos de reputación en sus mercados más desarrollados, donde genera más ingresos– puede que no sea tan interesante para las empresas que tienen una marca muy reconocida por el consumidor final aprovecharse al máximo de estas circunstancias en países en vías de desarrollo. El descenso en ventas producido por un boicot de los consumidores a sus productos puede generar un impacto negativo en la cuenta de resultados superior al beneficio positivo logrado por la reducción de costes. Esta lógica ha hecho reconsiderar algunas decisiones puramente racionales de deslocalización. Y en los casos en que sí han procedido a la deslocalización de la actividad que estaba radicada en un país desarrollado, algunas corporaciones se han limitado voluntariamente a la hora de aprovechar toda la capacidad negociadora que supone ser una gran empresa multinacional frente a un Gobierno de escasos recursos y débil tradición democrática.

En este contexto se comprende el compromiso de muchas multinacionales de cumplir con los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas (*UN Global Compact*) como una muestra de su deseo de aprovechar razonablemente las ventajas de esos países sin llegar a extremos que les acarreen riesgos en sus mercados desarrollados.

Cuadro 1.8



En el cuadro 1.8 se representa la decisión voluntaria de autolimitarse comprometiéndose con los diez principios del Pacto Mundial, que en cierta medida elevan el nivel mínimo de ciudadanía para esa actividad. En el cuadro esta decisión de respetar el Pacto Mundial se ve reflejada en que la actividad X pasa a ocupar la posición del círculo marcado con una b. Mediante esas acciones solidarias realizadas en países del Tercer Mundo la empresa busca situarse globalmente en la posición del círculo B, en la que si bien el aumento en los resultados económicos es menor que en la posición C de la figura anterior (por incurrir en unos costes sociales que en el otro caso no se asumían), es probable que estos resultados sean más sostenibles al tener en cuenta los riesgos de reputación en los que se puede incurrir en la posición C mencionada.

En el cuadro 1.8 se representa la opción de aprovechamiento extremo de unas débiles condiciones locales como un círculo con una a y la opción en línea con los planteamientos del Pacto Mundial como un círculo con una b.

A la vista de las anteriores implicaciones, resulta evidente que el líder de una empresa –multinacional o no– tiene que evaluar en profundidad cuándo hay que apostar por la RC y hasta dónde se debe avanzar, ya que no es un camino fácil ni exento de riesgos.

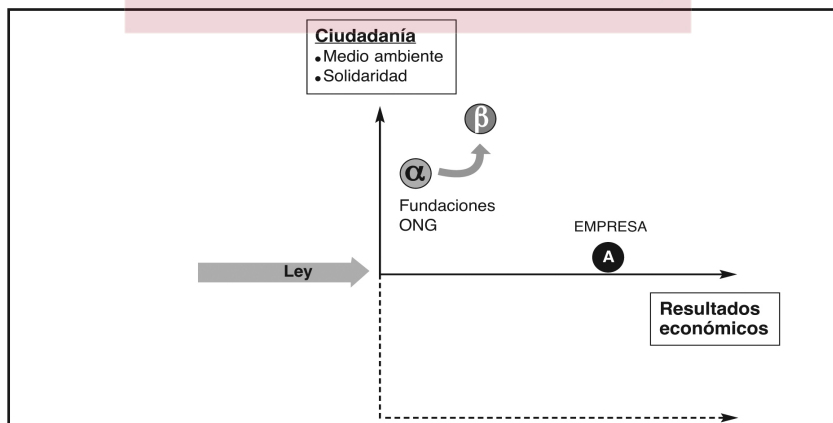
5.5. ¿Deben también cambiar de comportamiento las ONG?

Siguiendo con la lógica del cuadro 1.8, nos podemos preguntar si las ONG deben desplazarse de alguna manera para lograr un mayor bienestar social.

¿Puede ser posible que las ONG desplazándose hacia la derecha –es decir, teniendo en cuenta aspectos de interés económico en sus decisiones– también aumenten sus logros sociales?

Para que la respuesta sea afirmativa, en el cuadro 1.9 debería ser posible pasar de la posición α a la β . Es decir, al preocuparse por los resultados económicos, la ONG podría aumentar las acciones de ciudadanía. Lógicamente para que se produzca lo representado en el cuadro 1.9 es necesario que la ONG tenga un margen de mejora en su eficiencia a partir del cual pueda realizar más actividades solidarias con los mismos recursos. Esta premisa forma parte de una de las críticas que se hacen a la labor de muchas ONG. Si bien existen pocas dudas de sus intenciones, a veces se tiene la percepción de que los resultados no están a la altura de sus buenos deseos, o que la permanencia de sus proyectos es más volátil de lo que suponen las expectativas de sus donantes.

Cuadro 1.9



Las crecientes relaciones entre las empresas y las ONG como resultado de las medidas de RC de las empresas –voluntariado corporativo, aportaciones de acción social, entre otras actividades– están produciendo una situación de simbiosis mutuamente enriquecedora, en la que cada institución aporta un aspecto distinto y el resultado es una mejoría para ambas partes. Las empresas, en sus relaciones con las ONG, se acercan a proyectos e iniciativas que suelen estar muy alejados de su radio de acción, refuerzan la identificación del empleado con la empresa y robustecen la reputación de empresa responsable al apoyarse en la credibilidad que tiene la ONG. Por su parte, las ONG aprenden de las empresas a controlar mejor el desarrollo temporal de los proyectos para lograr sus objetivos más eficazmente y también disponen de más recursos –monetarios y de capital humano– que les suministra la empresa para sus proyectos. Por otra parte, también las ONG deberían acercarse al nivel de verificación y control de las empresas, que están sometidas a normas de transparencia y al escrutinio de los analistas, para poder ampliar la confianza de las empresas y por tanto la cantidad de recursos que les aportan.

En el cuadro 1.10 se sintetizan estas observaciones.

En contraposición con los beneficios de esta simbiosis, también hay ONG que, en la línea restrictiva de Friedman, insisten en que no deben parecerse tanto a las empresas por el peligro de perder su identidad.

Cuadro 1.10 Simbiosis

	Fundaciones/ONG	Empresas
Intenciones	Se les supone buenas	Se ponen en duda
Iniciativas	Están cerca de los problemas	No se les ocurre fácilmente
Transparencia	Les extraña la desconfianza	Acostumbrados a leyes y analistas
Resultados	Su zona de mejoras	Su razón de ser

Algunas ONG ya hablan de clientes, conocen bien el poder de la marca y no utilizan voluntarios –más complejos de gestionar–, sino profesionales que aceptan un menor sueldo por la satisfacción emocional de su labor.

Este acercamiento entre las ONG y el mundo empresarial tiene su reflejo en una figura reciente que se ha denominado el emprendedor social. Su comportamiento es similar a un empresario, sólo que persigue un proyecto social, y aunque también tenga la intención de ganar dinero, mide su impacto social para constatar el logro de su propósito social. Esta figura tiene sus detractores y sus defensores. Los detractores se basan en el temor de que en caso de conflicto a la hora de elegir entre ganar dinero o perseguir el fin social acabe siempre ganado el interés económico, y sin embargo el emprendedor social se beneficie de una imagen que puede poner en entredicho o disminuir su valor en la sociedad. Los defensores de este tipo de emprendedor social son los que creen posible el desplazamiento comentado en el cuadro 1.9, de α a β .

Los argumentos utilizados previamente para el caso de una empresa al comentar los problemas de sostenibilidad de la posición B –mayor beneficio económico y mejor percepción de su responsabilidad social–, se pueden aplicar igualmente para analizar la sostenibilidad de la posición β de una ONG –mayor impacto social y mejor gestión económica de los proyectos. La percepción social de que un proyecto está mejorando el nivel de ciudadanía puede verse empañada por los buenos resultados económicos del proyecto. La percepción final dependerá de las intenciones que se consideren más determinantes y que se pueden agrupar en dos categorías. Por un lado, cuando se percibe que el origen y propósito del proyecto son sociales, si bien con una búsqueda de beneficio para mantener la actividad; y por otro, cuando se percibe como un proyecto empresarial que ha descubierto oportunidades en el entorno social para desarrollar un negocio o crear su propio puesto de trabajo. El primer caso es el respetado por las ONG en general, aunque con algunas suspicacias en las más idealistas, y el segundo es el que suscita críticas en algunas organizaciones no lucrativas por su apropiación de la imagen social.