

Responsabilidad corporativa: incorporar a la empresa los nuevos valores de la sociedad

Ángel Pes*

1. Introducción

Una empresa petrolera construye dos refinerías, una en Noruega y otra en Liberia, y en cada uno de estos países cumple estrictamente las normas para proteger el medio ambiente. Pero mientras que en la primera el coste de la protección supone el 20 por 100 de la inversión, en la segunda no llega al 5 por 100, con una seguridad medioambiental mucho menor. Este ejemplo ficticio, aunque posible, ilustra la distancia que existe entre el alcance mundial de las relaciones económicas actuales y los límites nacionales de las obligaciones legales.

Los organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, las Naciones Unidas (ONU) o la Organización Mundial del Comercio (OMC), no llenan la ausencia de regulación necesaria, en gran parte porque les falta la autoridad que tendrían si sus órganos de dirección reflejasen el actual peso económico y político de los países, muy distinto del existente cuando estos organismos se crearon, excepto la OMC, hace ya más de sesenta años; esta falta de liderazgo, que limita la eficacia de dichas instituciones como reguladoras de la economía global, ha tenido consecuencias.

En los países desarrollados, por ejemplo, una vez evidenciado el impacto de la actividad económica en el cambio climático, la percepción de que ningún organismo público controla el comportamiento de las empresas multinacionales ha generado un movimiento social muy amplio, con organizaciones propias, por ejemplo muchas ONG, que tienen una notable influencia en la

opinión pública y, a través de ella, en la política de muchos países democráticos. Dos propuestas resumen los objetivos de este movimiento: conseguir un crecimiento económico respetuoso con el medio ambiente —que sea sostenible— y garantizar a todos los trabajadores un mínimo de derechos sociales y laborales, a fin de que los beneficios de la globalización lleguen a todo el mundo. En ausencia de una autoridad internacional reconocida, la opinión pública, e incluso la ONU con la promoción del Global Compact, influye en la reputación de las corporaciones, principalmente a través de los medios de comunicación y de internet, para conseguir que las empresas asuman voluntariamente aquellos objetivos.

Por este motivo, desde hace algunos años, responsabilidad y reputación corporativas se han ido incorporando a los indicadores de la gestión empresarial, de tal forma que hoy día ninguna gran firma puede prescindir de ellas, a pesar de que, en algunos casos, al principio se contemplaran con una actitud displicente, considerándolos fruto de una moda con más retórica que sustancia. Sin embargo, el hecho de que muchos ciudadanos vayan más allá de las regulaciones existentes, y valoren el comportamiento de las empresas con relación al medio ambiente y a las cuestiones sociales, es ya una realidad que las compañías interesadas por su futuro a largo plazo no pueden ignorar.

2. La responsabilidad corporativa y el valor de la empresa

En 1970, Milton Friedman resumió la teoría económica de la empresa en una sentencia en la que afirmaba: *Existe una y sólo una responsabilidad de la empresa: utilizar sus recursos en actividades encaminadas a maximizar*

* Subdirector General de La Caixa. Director del Área de Reputación Corporativa.

zar sus beneficios, en la medida que se observen las reglas del juego, es decir que se actúe dentro de la libre competencia, sin engaño ni fraude, actuando de acuerdo con las reglas básicas de la sociedad, incorporadas a las leyes y a las costumbres éticas.

Ahora bien, la forma de medir el valor de las empresas ha cambiado desde 1970 hasta el punto de que, actualmente, con frecuencia el balance de una firma no refleja todo su patrimonio, formado en buena parte por activos intangible tales como el valor de la marca, la cartera de clientes, la calidad del equipo humano que la dirige o la reputación que se ha ganado. Según la consultora Ernst & Young la suma de estos activos, infravalorados en el balance, llega al 60 por 100 del valor en las 98 empresas cotizadas más importantes de la zona euro.

El análisis de la consultora citada concuerda con los resultados de la encuesta a presidentes de grandes compañías, realizado por "The Economist", que, para el futuro de la corporación que presidían, consideraron como riesgo más relevante el poner en peligro la reputación corporativa de la empresa, definida como la percepción de su capacidad para crear valor por parte de sus clientes, accionistas, empleados, administración pública, medios de comunicación, ... Puesto que este activo intangible se ha convertido en algo crucial para el futuro de las empresas, la estrategia para maximizar el beneficio deberá tenerlo en cuenta.

Las percepciones en que se basa la reputación varían según los países, tal como ilustraba el Financial Times en junio de 2005: *Para los consumidores chinos, el distintivo de una empresa socialmente responsable es una producción segura y de calidad. Para los alemanes es la seguridad en el empleo. En Sudáfrica, lo que más importa es la contribución de la compañía a cubrir necesidades sociales como la salud o la educación.*

Además, la globalización ha ampliado el terreno de juego de las empresas hasta alcanzar el mundo entero y no sólo para las multinacionales de toda la vida, como las de alimentación, las farmacéuticas o las petroleras. Actualmente casi todas las compañías de dimensión media deben internacionalizar su cadena de valor para mantenerse en el mercado: por una parte, los suministros provienen de los países en desarrollo, en los que compran o bien producen, total o parcialmente, los productos que venden; y, por la otra, la competencia obliga a buscar clientes en todos los mercados, en el doméstico y en el internacional. En la economía global, la buena reputación corporativa es cada vez más necesaria para ganarse la confianza de los clientes; y el comportamiento responsable, con relación al medio ambiente, respeto de los derechos humanos y condiciones laborales contribuye a ello de forma decisiva.

3. Empresa y sociedad

Afirmar que no existen empresas de éxito en sociedades fracasadas, debería completarse con la formulación recíproca: no hay sociedades que tengan éxito con empresas fracasadas, tal como nos recuerda la experiencia de los países del este de Europa. Así, Kofi Annan, el anterior secretario general de la ONU, decía que la ausencia de actividad empresarial, no su presencia, condena a gran parte de la humanidad al sufrimiento. De modo que la responsabilidad circula en ambas direcciones; corresponde a la sociedad crear las condiciones para que florezcan las iniciativas empresariales y estas deben comportarse de forma responsable.

Para las compañías, la dimensión social debe integrarse en una estrategia que les permita estar a la altura de las exigencias del mercado, ya que ningún programa social iguala la capacidad del sector privado a la hora de crear puestos de trabajo y riqueza, lo que acaba beneficiando a toda la población cuando el país cuenta con una administración pública que potencie la actividad emprendedora de los ciudadanos.

En la medida que trasciende a las obligaciones legales, la responsabilidad corporativa (RC) es un compromiso voluntario; pero no es filantrópico, pues debería integrarse en su actividad habitual, ni tampoco discrecional, puesto que se incluiría en la estrategia maximizar el valor de la compañía a largo plazo. La voluntariedad implica elegir los compromisos con los que se manifiesta la RC y que deberán contribuir a crear valor para la empresa.

Porter y Kramer (2006) han enfatizado este punto subrayando que la responsabilidad corporativa se demuestra creando un valor significativo para la sociedad que, al mismo tiempo, sea valioso para el negocio: *La dependencia mutua entre corporaciones y sociedad implica que ambas —las decisiones de negocio y las políticas sociales— deben seguir el principio del valor compartido. Es decir, se eligen las actuaciones que benefician a ambas partes.*

Por ejemplo, cincuenta bancos de todo el mundo han suscrito los llamados principios de Ecuador, por los que se comprometen a exigir el cumplimiento de los criterios de protección del medio ambiente que aplica la Corporación Financiera Internacional —la filial del Banco Mundial para operar en el sector privado— en todas las operaciones de *project finance* superiores a diez millones de dólares que financien. Para la mayoría de países en desarrollo, las reglas acordadas son más exigentes que la legislación doméstica, por lo que la aplicación de aquellas refuerza la protección del medio ambiente en muchos países; y este

compromiso también beneficia a los bancos firmantes, por un lado, mejorando su reputación entre sus clientes y, por otro, reduciendo el riesgo de que el proyecto financiado sufra el boicot de las poblaciones afectadas, que aumentaría el riesgo financiero de la operación.

Las políticas de RC serán tan diversas como las propias empresas, ya que no existen “comportamientos responsables” tipificados aplicables a todas y cada una de ellas. Por el contrario, cada una deberá hallar su camino en función de la actividad que desarrolla, de la dimensión que tiene y del entorno en que opera. De todas maneras, la diversidad no elimina la necesidad de que las actividades que demuestran la RC sean verificables y comparables con las de otras empresas, siguiendo estándares reconocidos.

4. Mecenazgo y RC

El mecenazgo empresarial existe desde mucho antes de que la RC se convirtiera en un indicador de la gestión; por tanto, es natural preguntarse qué aporta aquella de nuevo, cuando las actividades financiadas con el mecenazgo empresarial se califican como socialmente responsables.

Por ejemplo, la Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial, AEDME, basándose en una encuesta (AEDME, 2006) a la que han respondido 57 empresas con programas de patrocinio y mecenazgo, destaca seis ámbitos en los que se concentran las actividades financiadas: asistencia y cooperación, enseñanza y formación universitaria, cultura, deportes, medio ambiente e investigación científica. De acuerdo con la opinión de las empresas encuestadas, los tres motivos principales por los que sostienen los programas son, por orden de importancia, responsabilidad social, mejora de la reputación corporativa y mejora de las relaciones con los grupos de interés, los *stakeholders* en la terminología inglesa.

El coste de los programas supone, de media, el 1,3 por 100 del beneficio neto de las empresas, quienes aumentan o reducen los recursos que les destinan según la bonanza o la contracción del ciclo económico. De la encuesta se han excluido a las cajas de ahorro, principales mecenas de este país, que destinan, de media, cerca del 24 por 100 de los beneficios a la obra social, además de definirse como entidades financieras con finalidad social.

En última instancia, no es posible fundamentar la buena reputación con sólo el 1,3 por 100 de los resultados, cifra que, por otra parte, desvela los límites del mecenazgo. Es por ello que, con cierta frecuencia, las empresas mecenas se encuentran entre dos fuegos: por una parte, las exigencias de

los beneficiarios del programa, que desean ampliarlo y, por otra, la dificultad de justificarlo ante los accionistas de la empresa, interesados en los resultados de la compañía.

Sin subestimar la utilidad del mecenazgo para la sociedad, las empresas deben asumir su insuficiencia para fundamentar adecuadamente la RC, la que debe basarse en la propia estrategia de negocio, algo que aprendió bien Nike cuando, en los años noventa, se convirtió en el modelo de empresa socialmente irresponsable para las ONG que criticaban las condiciones laborales aplicadas por sus proveedores.

Tal como señalaba Simon Zadek (2004): *Nike se dio cuenta de que debía tratar la responsabilidad corporativa como un componente esencial del negocio... la dura realidad era que los esfuerzos para asegurar condiciones de trabajo adecuadas, a corto plazo, aportaban muy poco a la cuenta de resultados, que era el foco exclusivo de atención para la mayoría de los accionistas de la compañía. El reto para Nike era ajustar el modelo de negocio para incorporar prácticas responsables, es decir, construir el éxito de mañana, sin comprometer los resultados de hoy.*

5. La responsabilidad corporativa en la estrategia de la empresa

En primer lugar, la RC se demuestra en las relaciones con los grupos de interés, *stakeholders*, más próximos a la compañía: clientes, empleados y proveedores. Por lo que respecta a los clientes, cuando la propuesta de valor incorpora un beneficio social —como en el caso de los vehículos híbridos, que satisfacen la demanda de automóviles, al tiempo que sirven para reducir las emisiones de CO₂— se produce el círculo virtuoso que persigue la RC: mejorar la posición competitiva de la empresa y aumentar la confianza que le otorgan sus clientes.

La ventaja compartida se aplica también a las relaciones laborales que, aunque subordinadas a la estrategia del negocio, al mismo tiempo deben asumir los requerimientos sociales. Actualmente eso implica tener en cuenta tres criterios: la igualdad hombre/mujer, la conciliación de la vida familiar y laboral y el desarrollo profesional, cuyo respeto debería servir para retener el talento, un bien escaso hoy en día, y asegurar la calidad de servicio, que sólo se obtiene con una plantilla motivada y comprometida con los objetivos de la empresa.

Asimismo, la relación con los proveedores ofrece un amplio abanico de posibilidades para aplicar criterios de RC; desde facilitar la colaboración de pequeñas y medianas

empresas hasta evitar el uso de trabajo infantil por firmas suministradoras ubicadas en países en vías de desarrollo. Hoy en día, el *outsourcing* ha difuminado los límites de la empresa de tal manera que, con frecuencia, los proveedores se han convertido en cooperantes indispensables para conseguir los objetivos de aquella; por este motivo se ven obligados a compartir la estrategia de las compañías a las que venden sus productos y servicios, incluyendo los requerimientos derivados de la responsabilidad corporativa.

Porter y Kramer (2006) sugieren que se hagan pasar por el filtro de la RC todas las actividades de la cadena de valor, así como las acciones de cada empresa para adaptarse al entorno competitivo. Ese ejercicio debería servir para identificar las actuaciones que se pueden replantear para beneficiar a la sociedad y a la empresa al mismo tiempo. En palabras suyas: *Más que preguntarse si una causa es valiosa, hay que saber si ofrece la oportunidad de beneficiar a la sociedad y a la empresa* (Porter y Kramer, 2006).

A título de ejemplo, este método puede aplicarse a dos funciones relevantes de las entidades financieras en las sociedades modernas: la de canalizar el ahorro hacia la inversión y la de facilitar la inclusión financiera de las personas con riesgo de exclusión social. En relación con la primera, existen tres grandes áreas en las que la gestión de bancos y cajas de ahorro aporta un beneficio social relevante, y al mismo tiempo refuerza la confianza que inspire: introducir criterios medioambientales en la política crediticia, aplicar el máximo rigor en la prevención del blanqueo de capitales y en la exclusión del dinero procedente de actividades ilícitas, y desarrollar una oferta de productos financieros para canalizar la demanda de inversión socialmente responsable.

En cuanto a la inclusión financiera, la acción del Grameen Bank difundiendo los micro-créditos —cuyo promotor, Muhammad Yunus, recibió el premio Nobel de la Paz 2006— demuestra que es posible luchar contra la pobreza por medio de una actividad rentable. La ONU ha declarado que *el micro-crédito es un inductor, un cataliza-*

dor para la actividad económica de los pobres... Para los países menos desarrollados el micro-crédito es un medio vital para generar ingresos, inclusión social y capacitación. Pues bien, con una cartera de 415,8 millones de dólares en micro-créditos, el Grameen Bank reportó unos beneficios de 15,2 millones en 2005.

En definitiva, la empresa es socialmente responsable cuando asume los valores emergentes en la sociedad, un requisito para subsistir a largo plazo, ya que favorece la buena disposición de los diferentes grupos de interés —clientes, empleados, opinión pública y administración— hacia la actividad empresarial. Además, el reto de integrar aquellos valores en la estrategia de la firma obliga a los departamentos que la forman —producción, marketing, ventas, logística y personal— a renovar las tareas que tienen asignadas, incorporando los requerimientos de la RC. Desde esta perspectiva, es un incentivo para la innovación, una práctica fundamental para triunfar en los mercados actuales.

Las funciones sociales de generar puestos de trabajo y producir riqueza, no deben hacer olvidar a las compañías españolas el interés de la sociedad por la responsabilidad corporativa, que ofrece la oportunidad de reforzar la legitimidad y la reputación de las empresas, lo cual, además de aumentar su valor, fomentará la floración del espíritu emprendedor, que por sí mismo ya es un beneficio social esencial para la prosperidad de nuestro país.

Bibliografía

- AEDME (2006): *El patrocinio y mecenazgo empresarial en España. Ejercicio 2005*, Marc Rabanal, Barcelona, diciembre.
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2006): "Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, December.
- ZADEK, S. (2004): "The path to Corporate Responsibility", *Harvard Business Review*, December.