

# Responsabilidad Social Corporativa (RSC), para una sociedad emprendedora<sup>♦</sup>

Ángel Pes Guixa\*

El aumento del paro y la desaparición de empresas, que se ha producido durante el último año y medio, nos advierten de que no estamos en una crisis económica como otras que hemos pasado desde el final de la Segunda Guerra Mundial, sino en un cambio profundo inducido por la confluencia de tres acontecimientos: 1) la recesión económica desencadenada por el hundimiento del sistema financiero, 2) el encarecimiento del petróleo y de las materias primas —un aviso de que el consumo siempre creciente de recursos limitados no es viable en un mundo con más 6.000 millones de personas con derecho a una vida digna— y 3) la evidencia del calentamiento del planeta, que nos ha revelado los límites del medio ambiente para sostener el crecimiento económico, tal como lo entendíamos hasta ahora.

Para reconstruir el tejido productivo sobre bases sólidas, se debate sobre un nuevo modelo para la economía, un nuevo sistema internacional que reconozca el peso de los países emergentes, y una revisión de los valores que fundamentan la acción empresarial. En relación a este último punto, conviene reafirmar dos principios que rigen la conducta de los países con economía de mercado: confiar en la capacidad emprendedora de los ciudadanos y conseguir un crecimiento económico que beneficie a la mayoría de la población, lo cuál implica asumir sin vacilaciones el imperativo moral de evitar la exclusión social y de respetar el medio ambiente.

<sup>♦</sup> Agradezco las sugerencias del profesor Josep Ma. Lozano, aunque no le comprometen con las opiniones del artículo.

\* Subdirector General de la Caixa. Responsabilidad Corporativa y Marca.

## Una sociedad emprendedora

Como consecuencia de la crisis, en España el paro afectaba a más de cuatro millones de trabajadores a finales del año 2009, aunque conocemos el medio para reducirlo: contar con un tejido empresarial amplio, diversificado y competitivo en el mercado mundial. La creación de riqueza y la mayoría de los nuevos puestos de trabajo vendrán de las empresas actuales que superen la crisis, y de las nuevas que se creen; es por ello que “ha llegado el tiempo de los emprendedores, porque son los impulsores del crecimiento económico, los creadores de puestos de trabajo que ofrecen oportunidades a las personas y una fuente de soluciones posibles para los desafíos globales”.<sup>1</sup>

A pesar de todo ello, la sociedad apoyará a los emprendedores siempre que las empresas actúen con la sensibilidad necesaria para hacer compatible el interés privado con la dimensión social de la actividad que desarrollan, que hoy en día se evalúa con el rigor de las compañías a la hora de comprometerse con el crecimiento económico sostenible, respetuoso del medio ambiente y de los derechos humanos, y con la transparencia en las relaciones con los diferentes *stakeholders* (los grupos de interés).

En esencia, la Responsabilidad Social Corporativa, RSC, consiste en actuar de manera que la empresa forme parte de las soluciones a los desafíos que la sociedad afronta. Para valorar adecuadamente su rol en la comunidad, debemos superar la separación en dos esferas autónomas de la empresa y la sociedad, sin otros vínculos entre ellas que los derivados de las obligaciones legales, resumida en

<sup>1</sup> The Global Agenda 2009. World Economic Forum.

la famosa afirmación de Milton Friedman que la única responsabilidad de una empresa es obtener el máximo beneficio posible, cumpliendo las leyes vigentes. Ahora bien, tal como señala el Representante Especial del Secretario General de NNUU para empresas y derechos humanos, John G. Ruggie, “la proposición que < el negocio de los negocios es hacer negocio> puede parecer convincente como doctrina, pero ni refleja las realidades sobre el terreno, ni ayuda a las compañías a tratarlas.”<sup>2</sup>

De hecho, la empresa privada fructifica en las sociedades que respetan las libertades, cuyo ejercicio se regula con las leyes correspondientes, bajo el escrutinio de la misma sociedad; no por casualidad, en todos los países donde la RSC es relevante hay una sociedad civil activa. O sea que para las compañías no es indiferente el entorno en que operan, sino todo lo contrario; no hay empresas con éxito en sociedades fracasadas, y tampoco hay sociedades que tengan éxito con empresas fracasadas. Kofi Annan, el anterior Secretario General de la ONU, decía que la ausencia de actividad empresarial, no su presencia, condena grande parte de la humanidad al sufrimiento.

Sobre esta dependencia mutua entre sociedad y empresa debe construirse la relación entre una y otra: “Los dirigentes, tanto de las empresas como de la sociedad civil, se han centrado en exceso en lo puntos de fricción entre ellas y no lo suficiente en los puntos de intersección. La dependencia mutua entre corporaciones y sociedad implica que tanto las decisiones empresariales como las políticas sociales han de seguir el principio del valor compartido. Es decir, las opciones elegidas deben beneficiar a ambas partes.”<sup>3</sup>

La sociedad debería reconocer que la producción de bienes y servicios, a través de la inversión de capital y la creación de puestos de trabajo, es la contribución más valiosa que recibe de las empresas. Una vez asumido esto, también es cierto que en la cadena de valor de la actividad empresarial, desde la gestión de las personas hasta la estrategia de marketing, pasando por la relación con los proveedores, se puede desarrollar prácticas convenientes para las dos partes. Por ejemplo, las políticas de igualdad de género, la promoción profesional basada en los méritos o la formación profesional, en un marco de respeto de los derechos laborales en las políticas de personal; la publicidad no engañosa y la transparencia en la información a los clientes en la estrategia comercial; exigir a los proveedores

que no utilicen el trabajo infantil o productos peligrosos para la salud, etcétera.

De acuerdo con la Comisión Europea, (Comunicación de 2-07-2002), las empresas son socialmente responsables cuando incluyen las preocupaciones sociales y ecológicas en su estrategia; una definición que, en apariencia, deja el compromiso con la RSC a la buena voluntad de la empresa.

Sin embargo, la sustancia de la estrategia es entender y gestionar las cinco fuerzas de la competencia descritas por Michael Porter<sup>4</sup>: la rivalidad entre los competidores existentes, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores, la amenaza de que nuevas empresas entren en el mercado y la amenaza de los productos o servicios sustitutos; de lo cuál se deduce que, cuando decide la estrategia, la voluntad de la empresa está condicionada por el objetivo de adaptarse a las exigencias de la competencia. Por lo tanto, la RSC formará parte de aquella en la medida que sirva para gestionar las fuerzas citadas, dos de las cuales, el poder de los compradores y la rivalidad entre los competidores —por este orden— son sensibles al comportamiento socialmente responsable de les empresas.

## El poder de los compradores

La presión de los consumidores ha conseguido que muchas empresas incorporen en su estrategia consideraciones sociales y medioambientales. Por ejemplo, Nike sufrió un boicot de sus clientes, a principios de los años noventa, porque contrataba proveedores que usaban mano de obra infantil en sus fábricas de Indonesia. Como consecuencia de aquella acción de sus clientes, la compañía ha transformado completamente su cadena de suministros a fin de garantizar que sus productos se fabrican respetando los derechos laborales de los trabajadores.

De forma análoga, ONG, asociaciones de consumidores, sindicatos, comunidades locales en cuyos territorios existen instalaciones productivas,... vigilan la actuación de las empresas multinacionales de la alimentación, las petroleras, las farmacéuticas, los bancos, etc. Y como aquellas organizaciones influyen en el comportamiento de los consumidores y de la administración pública, la estrategia de las corporaciones las ha de tener en cuenta, e incorporar criterios de RSC, entre otras actuaciones.

<sup>2</sup> John G. Ruggie. The business of business is business: against the proposition. The Economist debate. November 2008.

<sup>3</sup> Michael Porter and Mark R. Kramer. Strategy and society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. HBR, December 2006.

<sup>4</sup> Michael Porter. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, January 2008.

“Atacando la reputación de una empresa líder del mercado [...] la sociedad civil consigue con frecuencia que todas las empresas del sector cambien su comportamiento. Por ejemplo, las críticas de las ONG, a Nike por violar los derechos humanos, a Merck y a GlaxoSmithKline por exigir el cumplimiento de las patentes de los medicamentos contra el SIDA, y a Monsanto por introducir simientes con los genes modificados, han forzado a las industrias respectivas a desarrollar nuevas estrategias y a revisar los códigos de conducta.”<sup>5</sup>

Conviene señalar la asimetría observada en la actuación de los clientes, pues el castigo que los consumidores infligen a las empresas de comportamiento poco responsable supera holgadamente al premio que dan a las conductas virtuosas. Los estudios sobre los efectos de la RSC coinciden en que puede evitar la pérdida de clientes y mejorar la fidelidad de éstos a la compañía, pero no influye mucho en la captación de consumidores nuevos.

Al mismo tiempo, el poder de compra de las empresas multinacionales que adoptan criterios de RSC hace que la promuevan entre sus proveedores que, a su vez, deberán incorporarlos en su estrategia, a fin de mantenerse entre los suministradores de productos o de servicios para aquellas empresas. En idéntico sentido actúan algunos gobiernos, que incluyen ventajas para las empresas socialmente responsables en los concursos públicos. De esta forma, la RSC se extiende a empresas pequeñas y medianas.

## La rivalidad entre empresas competidoras

En definitiva, la RSC ocupa el espacio entre los requerimientos legales, por una parte, y las expectativas sociales sobre el rol de las empresas en la sociedad, por la otra. Y en la medida que los clientes actuales y potenciales tienen en cuenta la responsabilidad social con que actúan las empresas donde efectúan las compras, aquella se convierte en una fuente de ventajas competitivas para las compañías que cubren la distancia entre la ley y las expectativas, o bien en una debilidad para las que no lo hacen.

Por lo que respecta a la RSC, para evaluar la posición de cada empresa en relación con los competidores, se mide la reputación corporativa, un activo intangible y cada vez máspreciado por los responsables de las empresas: “La reputación es uno de los bienes corporativos

más importantes, así como uno de los más difíciles de proteger, según los ejecutivos que han participado en la encuesta.”<sup>6</sup>

En cuanto a los riesgos más importantes para la reputación de una compañía, The Economist señala, en primer lugar, el incumplimiento de las obligaciones legales, o bien de las que fija el regulador; en segundo lugar, disponer de una oferta de productos y servicios de calidad inferior a la esperada por los clientes; y en tercer lugar, a poca distancia, que el comportamiento de la compañía se califique de poco ético. O sea que el comportamiento socialmente responsable favorece la reputación de la empresa, lo que puede convertirse en una ventaja para competir, si supera o al menos iguala, la reputación de los competidores.

Mientras que otros atributos, como la relación calidad/precio de la oferta de productos o la dimensión, se imitan o bien se contrarrestan con las subcontrataciones, las cualidades intangibles atribuidas a las empresas, como los valores con los que sus clientes las asocian, la coherencia con que actúan y la percepción de su rol social han ganado importancia para diferenciarse de los competidores, en la economía global.

“El activo más valioso en una compañía capitalista no es el dinero, ni las acciones, ni los edificios, sino la confianza.”<sup>7</sup> Una empresa fiable compite con éxito en tres ámbitos: aumenta la fidelidad de los clientes, motiva y conserva a los mejores empleados, y obtiene el respeto de las autoridades administrativas y de los reguladores del mercado en el que opera. Son ventajas que no se reflejan directamente en los beneficios anuales, sino en el prestigio de la empresa en el mercado, que da consistencia y continuidad a las ventas de la compañía.

## Una cuestión de valores

A pesar de todo, muchos directivos se preguntan todavía si la RSC contribuye al beneficio de la compañía o bien es un gasto a reducir en la crisis actual. Para resolver esta duda conviene alzar la mirada del día a día de la empresa y analizar la sintonía entre los valores en que ésta se inspira y los que predominan en la sociedad, la cual, a medida que la economía global se ha extendido, ha pedido de las empresas más transparencia, más respeto para el medio ambiente y más responsabilidad social en todos los países donde operan.

<sup>5</sup> Jeb Brugmann and C.K. Prahalad. Cocreating Business's New Social Compact. Harvard Business Review february 2007.

<sup>6</sup> Economist Intelligence Unit. Reputation: Risk of risks. White Paper, December 2005.

<sup>7</sup> Reputation: risk of risks. Documento citado.

En las dos últimas décadas, la libertad de circulación de los capitales, de las mercancías y de las personas ha avanzado más rápidamente que la creación de instituciones para regularla. Este vacío de regulación se llena en parte con las exigencias que la sociedad reclama a las empresas. Por ejemplo, numerosas organizaciones de la sociedad civil, conscientes de que la economía global ha aumentado la influencia de las empresas multinacionales, observan su comportamiento en los países donde operan: “Más que nunca, las compañías son observadas. Noticias comprometedoras desde cualquier parte del mundo: un niño trabajando en una pieza de ropa que lleva la marca de la empresa se puede fotografiar y difundir a todo el mundo en un momento, gracias a internet.”<sup>8</sup>

La preocupación por el medio ambiente ha crecido a medida que se han acumulado evidencias de la influencia que tiene la actividad humana en el calentamiento de la Tierra, principalmente a través del consumo de energía de origen fósil, que genera la mayor parte del CO2 lanzado a la atmósfera por la actividad económica. Por esta razón, la eficiencia energética, el ahorro en el uso de la energía y su producción a partir de fuentes renovables, como el sol, el viento o los saltos de agua, son demandas cada vez más insistentes en las sociedades de los países desarrollados.

En este contexto, las empresas obtienen el reconocimiento de la sociedad cuando actúan de acuerdo con principios, como la transparencia en su relación con los grupos de interés y respetan los compromisos adquiridos. Asimismo, la empresa socialmente responsable asume los valores emergentes en la sociedad, para ganar la buena disposición de los clientes, empleados, opinión pública y administración hacia la actividad empresarial.

## Unas expectativas realistas

En relación a la RSC, hay analistas que la consideran una operación de *marketing* para vender el “business as usual”, mientras que otros la ven como un cambio radical de los principios de la gestión, con capacidad para transformar completamente los objetivos y la conducta de las empresas. Paradójicamente, ambos extremos comparten que los conceptos fundamentales para la actividad empresarial, como, por ejemplo, beneficio, competencia y productividad, son ajenos a los valores sociales, y a partir de este punto de vista es lógico sostener que cuando estos se incorporan al lenguaje de las empresas, o bien se utilizan como un cosmético o bien implican un cambio radical de éstas.

<sup>8</sup> The Economist. Just good business. A special report on corporate social responsibility. January 19<sup>th</sup> 2008.

Sin embargo, nadie ha propuesto una organización de la producción mejor para la sociedad que la basada en la libertad de empresa, regulada adecuadamente. Además, las compañías con éxito siempre han atendido necesidades sociales, puesto que los beneficios recurrentes se obtienen vendiendo productos o servicios útiles para los clientes, la competencia asegura que los precios pagados por los consumidores no son exagerados y mejorando la productividad se reduce el consumo de recursos, e incluso la jornada laboral.

Por ello la RSC no se opone a los principios en que se basa la actividad empresarial, sino que surge de la necesidad de adaptarla a los cambios que vivimos, tanto en las sociedades ricas como en las que están en vías de desarrollo.

## Conclusión: ¿Por qué la RSC?

En resumen, cuatro motivos aconsejan incorporar la RSC a la estrategia empresarial: **en primer lugar, para adaptarse al entorno.** Las preocupaciones sociales nuevas, como la protección del medio ambiente, la conciliación de la vida familiar y laboral, la lucha contra la corrupción, el respeto de los derechos humanos, etc., asumidas por amplios grupos de población, pueden cristalizar en iniciativas para modificar substancialmente el mercado en que opera la empresa, a través de nuevas regulaciones y cambios de actitud de los consumidores. Desde una perspectiva a medio plazo, a las empresas les interesa formar parte de la solución de aquellas inquietudes, más que ser percibidas como una parte del problema.

**En segundo lugar, para reforzar la reputación de la compañía.** Una buena gestión de los riesgos que afectan a este intangible ha de tener en cuenta la opinión de sus grupos de interés sobre el comportamiento de la empresa en relación a las preocupaciones sociales más relevantes derechos humanos, medio ambiente, normas laborales y anticorrupción, recogidas en los diez principios del Pacto Mundial.

Cada grupo de interés tiene su punto de vista de la empresa, o sea que, cuando se analiza la reputación corporativa entre los diferentes grupos se obtienen resultados diversos: los clientes valoran, en primer lugar, la relación calidad/precio de los productos y la excelencia del servicio; los empleados, las condiciones laborales, y los inversores los resultados financieros. No obstante, todos los grupos ponderan también el comportamiento ético de la empresa, los valores que promueve y el rol social que juega, de manera que la RSC figura en todas las evaluaciones como el vector más importante para la reputación,

después de aquéllos que inciden en el interés particular de cada grupo.

Muchos inversores institucionales, por ejemplo fondos de pensiones, compañías de seguros, fondos públicos, etc. introducen criterios de RSC a la hora de seleccionar las inversiones; un comportamiento que se ha extendido hacia los inversores privados, de tal manera que para las empresas cotizadas en bolsa, figurar en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y en el FTSE4Good Index<sup>9</sup> les amplía el campo de los inversores potenciales.

Asimismo, la motivación de los empleados y la retención de los más valiosos depende en cierta medida de los valores con que se asocia la empresa. Las encuestas sobre la percepción que tienen los estudiantes universitarios del “mejor lugar para trabajar”, incluyen como una respuesta destacada la reputación de la compañía.

**En tercer lugar, como motor de la innovación.** La RSC puede ser una oportunidad para destacar como empresa innovadora, en aquellas que la convierten en una característica que las distingue de la competencia. Tal como señala Michael Porter,<sup>10</sup> en este caso surgen oportunidades para impulsar innovaciones beneficiosas para la sociedad y para la posición competitiva de la empresa. Por ejemplo, en la empresa Toyota, desarrollar el modelo Prius, un coche que contamina mucho menos, gracias a su motor híbrido de gasolina y electricidad, le ha servido para mejorar su posición en el mercado y, al mismo tiempo, beneficiar el medio ambiente. La Caixa brinda otro ejemplo más próximo con la creación de Microbank, un banco especializado en micro-créditos, con el objetivo de ofrecer servicios financieros a grupos de población con riesgo de exclusión y apoyar la creación de puestos de trabajo a través de la financiación de microempresas, que en los dos primeros años de vida ha concedido 41.360 operaciones, por un importe de 290 millones de euros.

La Comisión Europea ha destacado la trascendencia social de la oferta de micro-créditos, con los argumentos siguientes: “En Europa, el micro-crédito se dirige a dos grupos: las microempresas aquéllas con menos de 10 empleados (que suponen el 91 por 100 de todas las empresas europeas) y las personas con alguna limitación, (parados o personas inactivas, receptores de asistencia social, inmigrantes etc.), que desean auto ocuparse, pero no pueden acceder a los servicios bancarios tradicionales... El micro-crédito puede ayudar a integrar minorías étnicas e inmigrantes, económicamente y social.”<sup>11</sup>

**Finalmente, la RSC contribuye al liderazgo de la actividad emprendedora.** La experiencia de los países desarrollados demuestra que las sociedades prosperan facilitando la libertad de iniciativa de los ciudadanos. Sin embargo, cuándo la prosperidad no llega a la gran mayoría de la población y las desigualdades son escandalosas, la libertad de empresa pierde apoyo en la sociedad, como ha pasado, a causa de la crisis, con el discurso que asigna a las corporaciones el objetivo único de maximizar el valor para el accionista, a menudo entendido como la cotización en bolsa de las acciones. En consecuencia, ahora es el momento de formular un relato nuevo sobre la función social de las empresas, del cual la RSC puede ser un pilar, si aquéllas la asumen como una oportunidad para construir su oferta de acuerdo con los valores sociales emergentes del respeto al medio ambiente y a los derechos humanos. De esta manera, la RSC reforzaría el atractivo de una sociedad emprendedora para el conjunto de los ciudadanos. “Con la combinación adecuada de inteligencia y voluntad, las próximas décadas pueden ver un giro desde los efectos perjudiciales de la orientación exclusiva hacia el accionista a la próxima generación de Responsabilidad Social Corporativa, que consiga los objetivos de tener corporaciones y sociedades prósperas.”<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Son dos índices que seleccionan, entre las empresas cotizadas, las que siguen criterios de RSC en su actividad.

<sup>10</sup> Michael Porter and Mark R. Kramer. Strategy and society. The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. Artículo citado.

<sup>11</sup> Comunicación de la Comisión Europea al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social de Europa y al Comité de las Regiones. (20-12-2007).

<sup>12</sup> Fade, Integrate or Transform? The Future of CSR. By Allen L. White Senior Advisor, BSR Senior Fellow, Tellus Institute.