

3. LAS CARENCIAS DE LA RSE. DE LA RESPONSABILIDAD AL COMPROMISO

Fernando Casado *

I. EL AUGE DE LA RSE: ¿PROGRESO O BURBUJA?

El *boom* de la RSE de los años noventa ha parecido consolidar definitivamente las políticas sociales dentro de la gestión de la empresa. Prácticamente, todas las grandes ya tienen su división RSE formada, y las pequeñas y medianas han adoptado estándares y publicado informes sociales en función de sus capacidades. Académicos, consultores, ONG, sindicatos, y otros agentes sociales han creado nuevas organizaciones, foros de expertos, clubes y asociaciones especializándose en gestión RSE y debatiendo, publicando y analizando esta nueva tendencia de Responsabilidad Corporativa. Se han formado sistemas de gestión, fondos de inversión, metodologías para formular informes de sostenibilidad, auditorías y estándares sociales para gestionar lo que parece estar dictaminando la moda en las últimas tendencias empresariales del momento (Cramer, 2002) ¹.

A simple vista, podríamos decir que se ha vencido la batalla al escepticismo inicial y, finalmente, se ha conseguido consolidar la RSE como tendencia natural de la empresa. Pero una lectura más crítica de su integración en el mercado nos

exige ser más escépticos sobre los logros conseguidos (Zadek, 2001) ². ¿Qué cambios concretos ha aportado la RSE a la cultura empresarial? ¿Cómo ha variado el comportamiento y la gestión de la empresa desde entonces? ¿Podemos confirmar que las empresas son, realmente, más responsables que hace una década?, y considerando la última etapa de bonanza económica sin precedente, ¿existe un compromiso real por parte de la empresa con el progreso social? (Adams y Kuasirikun, 2000) ³. ¿O estamos presenciando una burbuja especulativa sobre temas sociales? (Lozano y Vilanova, 2004) ⁴.

Para responder a estas preguntas tendríamos que remontarnos al origen de la RSE y analizar cuáles fueron los motivos intrínsecos que crearon su auge, así como entender dónde se originó la preocupación corporativa por temas sociales.

II. BUSCANDO UN ORIGEN

Evidentemente, la preocupación social de la empresa es milenaria, y allá donde existió una actividad empresarial, desde su más lejano origen, se podrían encon-

* Coordinador General de Naciones Unidas para la Campaña del Milenio en España. casado@un.org.

¹ J. Cramer (2002): *From Financial to Sustainable Profit*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management 9.

² Simon Zadek (2001): *The Civil Corporation*. Londres. Earthscan.

³ C. A. Adams y N. Kuasirikun (2000): «A Comparative Analysis of Corporate Reporting on Ethical Issues by UK and German Chemical and Pharmaceutical Companies», *European Accounting Review*, 9: 53-80.

⁴ Josep M. Lozano y Marc Vilanova (2004): «¿Existe una burbuja RSC?», *Expansión*. 23/06/2004.

trar ejemplos de RSE. Pero la consolidación de estas prácticas en el ámbito empresarial empezó a formarse a partir de los años sesenta, caracterizados por tres *olas* concretas (Elkington, 2004)⁵:

- Primera ola (1960-1980): Se empieza a exigir una reducción del impacto medioambiental y una limitación de la demanda de recursos naturales. Surge la legislación ambiental. La empresa reacciona a la defensiva, y en el mejor de los casos, cumpliendo con la ley.
- Segunda ola (1980-1990): Creciente reconocimiento de que es necesario crear nuevos sistemas de producción, nuevas tecnologías y nuevos productos para garantizar el desarrollo sostenible. Se pone en evidencia que el sector empresarial ha de ser la principal fuerza motriz de este cambio. Algunas empresas empiezan a liderar el proceso hacia la sostenibilidad.
- Tercera ola (1990-2000): Se identifica la necesidad de que para alcanzar el desarrollo sostenible se requiere un cambio profundo en la gobernanza de las empresas, así como en todo el proceso político de la globalización. El papel del sector público y la sociedad civil adopta una importancia creciente. Las empresas se centran en creación de nuevos mercados y en generar valor.

La RSE surge entre la segunda y la tercera fase, y a pesar de sufrir todavía una

definición ambigua y difusa, en poco tiempo ha sido capaz de integrar todos los aspectos *sensibles* entre la empresa y la sociedad (medioambiente, derechos humanos, seguridad, condición laboral, impacto en la comunidad, etc.) en un solo concepto.

III. EL INTERÉS DE LA EMPRESA: ¿COMPROMISO O SUPERVIVENCIA?

Existen muchos factores que determinan la necesidad empresarial de adoptar políticas RSE. Entre las principales, se pueden mencionar las siguientes:

- *Auge de la sociedad civil organizada*: Los movimientos de sociedad civil organizada y la democratización de la información con herramientas como internet han fomentado una conciencia social preocupada por el desarrollo humano y la justicia universal. La creciente influencia de la opinión pública, que en los últimos cinco años ha pasado a ser un actor indispensable en el balance del poder, ha generado un cambio indiscutible en cómo la empresa está siendo percibida, obligándola a dar contabilidad sobre sus impactos sociales y gestionar sus procesos de forma transparente e integradora.
- *El nuevo mercado global*: La globalización ha creado un mercado global

⁵ John Elkington (2004): *The Tripple Bottom Line: Does it all add up?* Editado por Adrian Henriques y Julie Richardson. Earthscan. Cap. 1 «Enter the Tripple Bottom Line», pp. 7, 8.

competitivo, que por un lado, crea una legislación cada vez más exigente, y por el otro, obliga a la empresa a satisfacer a un consumidor cada vez más sensible, más informado, y más exigente.

- *Las nuevas tecnologías de la información:* A través de las nuevas tecnologías es posible monitorear y comunicar actitudes empresariales en zonas lejanas teniendo un impacto directo en el mercado de origen de la empresa. Asimismo, han permitido crear redes virtuales uniendo a diversos grupos de la sociedad civil, y facilitando la comunicación sobre las actitudes poco éticas de las empresas. Como solían decir los directores de Shell, «vivimos en un mundo CNN, y hemos de ser conscientes de nuestras actitudes».
- *El valor de la reputación:* A raíz de diversos escándalos que causaron un impacto negativo en la cuenta de resultados —por ejemplo, salarios de directores, prestigio o solvencia financiera, ventas poco éticas, degradación medioambiental, calidad del producto o prácticas laborales poco solidarias— la reputación empieza a considerarse como un intangible importante que hay que gestionar y potenciar.
- *La dimensión de las empresas:* Actualmente, 51 de las 100 economías más grandes del mundo son empresas privadas ⁶, y el poder creciente

que está adquiriendo el sector privado en el orden internacional lo convierte en un actor cada vez más esencial a la hora de garantizar ciertos bienes públicos y establecer unas reglas de juego que mantengan los valores de justicia, respeto a los derechos humanos y aseguren la sostenibilidad medioambiental. Este nuevo papel también ha generado más expectativas externas sobre la *actitud social* de la empresa, y por lo tanto, más exigencias por parte de la sociedad.

Estas circunstancias sugieren que el auge de la RSE ha sido promovido por unas necesidades imperativas externas que han obligado a la empresa a adoptar este tipo de políticas. Esta actitud le ha permitido adaptarse a las exigencias y expectativas de un mercado cada vez más sensible e informado.

Desgraciadamente, este auge no se ha acompañado siempre con un compromiso real de la empresa por temas sociales, sino con una necesidad de adaptación y supervivencia. En la mayoría de los casos se han adoptado políticas puntuales a través de un proyecto piloto, pero quedaban muy distantes de generar el cambio cultural y conceptual de la empresa que se proponía desde según qué movimientos sociales (MaxGillivray, 2002)⁷.

⁶ Sarah Anderson y John Cavanagh (2000): *Top 200: El ascenso mundial del poder corporativo*. Institute for Policy Studies.

⁷ A. MaxGillivray (2002): *What's Trust Worth?* Londres. New Economics Foundation.

IV. POR QUÉ NO NOS CONVENCE

Acostumbrada a evaluar sus políticas estratégicas e inversiones en función de la rentabilidad y beneficios generados, la empresa debería cuestionarse si ha amortizado su inversión en crear «imagen RSE» y si está obteniendo sus beneficios deseados.

Cuando el responsable empresarial de RSE va al Consejo de Dirección, debería ser capaz de demostrar a través de indicadores cuantitativos los beneficios obtenidos, presentar la estrategia de planificación, y proyectar los beneficios esperados de su departamento.

Aunque nos encontraríamos con un problema de base: por lo general, el responsable RSE no acude al Consejo de Dirección porque suele ir su jefe, el director de marketing o comunicación. En el caso de que fuera, no sabría cuáles son sus beneficios porque desconoce qué tiene que medir o cuantificar. Si al margen de explicar el estado de la publicación de su informe social anual, le dejaran presentar la estrategia de planificación, generaría varios rechazos y enemistades, ya que no contribuye directamente a la cuenta tradicional de resultados. Y no podría proyectar los beneficios esperados porque por un lado, son intangibles, y por el otro, son tan a largo plazo que están fuera del radar estratégico de la empresa. Bienvenido al mundo empresarial de la RSE.

Por ello no nos debería extrañar que la RSE no convenza. Y no convence ni a la opinión pública ni dentro de la misma empresa. A continuación se describen algunas de las carencias que impiden que la RSE pase de ser una herramienta de comunicación a una política que cambie la cultura de la empresa:

Carencia 1. Dilema entre generar valor y aumentar la cuenta de resultados

La empresa siempre ha sido la fuerza motriz del progreso, creando nuevos productos, aumentando la productividad, fomentando la calidad, mejorando los bienes y servicios, y potenciando el desarrollo de tecnología. Su actividad ayuda a crear mejor acceso a los bienes de la sociedad a un precio razonable. El proceso empresarial está regido por la competitividad, y genera la necesidad de obtener beneficios a los que arriesgan sus ahorros en inversión (Handy y Handy, 2004)⁸. Pero asumir que el objetivo y finalidad de la empresa sea generar beneficios y aumentar la cuenta de resultados sería confundir el medio con la causa.

Tal y como comenta Dave Packard⁹, «muchas personas asumen que la empresa existe sólo para generar dinero. Mientras que es un resultado imprescindible para la existencia de la empresa, deberíamos profundizar y describir las verda-

⁸ Charles Handy y Elizabeth Handy (2004): *The New Alchemists*. Hutchinson.

⁹ D. Packard (2005): *HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*. Harper Collins.

deras razones de nuestra existencia. Un grupo de personas se juntan y existen como una institución que llamamos empresa, y son capaces de conseguir algo trabajando colectivamente, que no podrían conseguir individualmente —realizan una contribución a la sociedad, una frase que suena banal pero que es fundamental.

Siguiendo esta definición, la RSE no debería limitarse a asegurar que su producción se realice respetando los códigos morales y éticos a nivel laboral, respetando los derechos humanos, el medioambiente y luchando contra la corrupción. Estos son aspectos imprescindibles de una gestión socialmente responsable, y tarde o temprano serán regulados por la ley. Al margen de mantenerse en la legalidad, la empresa ha de identificar el *valor generado* a los agentes de interés, su aportación a la triple cuenta de resultados (Elkington, 1997)¹⁰, y el valor añadido que aporta a la sociedad. Mientras las líneas estratégicas de la empresa no identifiquen objetivos en las áreas sociales y medioambientales, paralelamente a la cuenta de resultados tradicional, será muy difícil valorar el impacto de la RSE y si realmente está contribuyendo al progreso social.

Para ello, es necesario reconceptualizar la manera en que cuantificamos los

«intangibles» de la empresa y cómo se «internalizan» las «externalidades» (Doane, 2004)¹¹. Pero, ¿está la empresa preparada a asignar el mismo valor a beneficios no financieros? Una de las primeras carencias de la RSE es que no existen herramientas que evalúen todo el impacto socioeconómico o medioambiental de la empresa en el entorno en el que opera. Una primera necesidad sería «tangibilizar» los bienes y beneficios de las áreas sociales y ambientales para que puedan tener un impacto en la toma de decisiones y las líneas estratégicas de la empresa.

Carencia 2. No contar lo que cuenta

Por lo general, la empresa no tiene una idea clara de qué resultados desea obtener a través de su política de RSE. Se intuye el deseo de ser mejor aceptada en la comunidad en que trabaja, tener mayor aceptación en el mercado de consumidores y ser respetada por los agentes de interés. Pero muchas empresas diseñan políticas RSE sin tener un conocimiento profundo del impacto que desean generar.

Es difícil cuantificar los resultados de una política si no se sabe lo que se desea. Debido a ello, la empresa suele cuantificar la información incorrecta so-

¹⁰ John Elkington (1997): *Cannibals with Forks: The Tripple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford. Capstone.

¹¹ Deborah Doane (2004): *Beyond Corporate Social Responsibility: Minnows, Mammoths and Markets*. Londres. The New Economics Foundation.

bre aspectos relacionados con su actividad que no informan cómo la empresa es percibida a través de sus agentes de interés, y por lo tanto, no puede valorar si sus políticas están dando resultados positivos o no (CAD, 2005) ¹².

Una segunda carencia es la falta de concreción sobre qué se debería cuantificar, qué partidas deberían incluirse, cómo se debería informar y a quién debería incluir. El Global Reporting Initiative (GRI) ¹³ es la iniciativa más avanzada en el esfuerzo por crear un sistema de información sobre las áreas económicas, ambientales y sociales de la empresa, pero sigue siendo incapaz de evaluar la percepción de los agentes de interés y genera demasiadas discrepancias sobre los indicadores utilizados en el área social.

Carencia 3. La soledad del Director RSE

La gran mayoría de departamentos de RSE siguen dependiendo del área de marketing y su presupuesto suele surgir de las cuentas de comunicación. Esto demuestra que, en gran medida, se sigue considerando a la RSE simplemente una herramienta de comunicación; útil porque permite enseñar el lado más humano de la empresa y acceder al mercado más sensibilizado. En este sentido, el

perfil del director RSE suele ser el de un técnico convencido del potencial de su empresa en generar valor social, buen orador y comunicador social, con grandes dotes de relaciones públicas, pero con muy poca incidencia en las líneas tradicionales de negocio, y por lo general, ignorado por su Consejo de Dirección.

Una tercera carencia es que la voluntad del departamento RSE no suele tener incidencia en la estrategia general de la empresa, y por lo general, la siguen considerando como una asignación presupuestaria específica para mejorar la imagen corporativa, no para cambiar la cultura empresarial.

Carencia 4. Conflicto de intereses: corto plazo y sostenibilidad

El desarrollo sostenible es una meta inalcanzable con estrategias a corto plazo. El hecho de que uno de sus componentes básicos integre los intereses de futuras generaciones, obliga a considerar el consumo de recursos y la utilización de activos a medio y largo plazo. Asimismo, los beneficios sociales esperados de una buena política social, en especial en relación a la confianza y aceptación de la comunidad en que se trabaja, no puede lograrse con planes anuales. La confianza y el respeto mutuo, condicio-

¹² Collaborative For Development Action, Inc. (2005): *Defining and Measuring Successful Relations with Communities: Developing Indicators of Impact*. Cambridge, MA.

¹³ GRI (2005): www.globalreporting.org.

nes básicas para crear un marco de trabajo productivo y sólido entre los agentes de interés y la empresa, son bienes intangibles que deberán trabajarse a lo largo de los años, y las inversiones en estas áreas exigen amortizarse a través de proyecciones largas de futuro.

Una cuarta carencia es la no complementariedad entre las estrategias anuales de la empresa con sus previsiones de inversión a corto plazo, y las necesidades de compromisos con el desarrollo sostenible a largo plazo. Generar una relación estable y de mutua confianza con los trabajadores de la empresa, con la comunidad local, y con asociaciones relacionadas, a la vez que asegurar la sostenibilidad del medioambiente, no sólo requerirá un compromiso constante en el tiempo por parte de la empresa, sino que exige que todas las partes puedan proyectar un futuro común y compartido.

Carencia 5. Los propietarios legítimos de la empresa

La revolución industrial se generó en un marco de alianzas público-privadas, donde los gerentes de las empresas eran propietarios de las mismas y trabajaban en estrecha colaboración con el sector público. A medida que las empresas crecieron, también lo hizo la necesidad de capital, y surgió la idea de que

actores privados invirtieran en la empresa pasando a poseer un porcentaje de su propiedad. A finales del siglo XIX, esta práctica domina claramente el escenario industrial con un nuevo actor poseyendo la propiedad de las empresas: los accionistas (White, 2005)¹⁴.

Pero esta relación de propiedad, tan comúnmente aceptada hoy en día, generó mucho escepticismo a la hora de aprobarse. El mismo Adam Smith criticó las empresas de accionistas por como amenazaban la protección de intereses sociales, fomentando el monopolio y situaciones privilegiadas.

Este conflicto incluso enfrentó a líderes empresariales, como Henry Ford y Owen D. Young, presidente de General Electric, con el Tribunal Superior de Estados Unidos. En 1920, dos accionistas de Ford denunciaron a la empresa ya que suspendieron los dividendos a accionistas por priorizar la inversión en una nueva planta de producción. Al preguntarle a Henry Ford en el juzgado cuál era el objetivo de su empresa, contestó «hacer el mayor bien posible, en todos sitios, beneficiando a todo el mundo (...) y de manera indirecta, generar dinero». Ford perdió el juicio y se vio obligado a suspender sus planes de expansión para repartir dividendos a sus accionistas¹⁵.

La problemática se ha acentuado a partir de los años ochenta debido a la partici-

¹⁴ Allen White (2005): *Fade, Integrate or Transform?: The Future of CSR*. Boston. Tellus Institute.

¹⁵ Referenciado del artículo de Allen White (2005).

pación cada vez mayor de los gerentes en las acciones de la empresa a través de las «stock options». Si en 1980, la media del salario en «stock options» de Directores Generales era de un 2%, actualmente es un 60% (Handy y Handy, 2004).

Debido a ello, las empresas tienen mayor interés en priorizar el alza de sus acciones a corto plazo que en crear una producción sostenible y coherente con los agentes de interés involucrados. Tal como señaló Paul Kennedy, las empresas hipotecan su futuro por una valorización de acciones en el presente¹⁶.

La falta de confianza es evidente. Encuestas recientes reflejaban cómo el 90% del pueblo americano no confía en los Directores Generales de empresa a la hora de defender los intereses de sus trabajadores, y el 43% cree que su único interés es beneficiarse personalmente (Gallup)¹⁷. En Gran Bretaña esta cifra llega al 95%.

Los trabajadores se conciben como una propiedad de la empresa, y el resto de agentes de interés como sujetos pasivos que han de contribuir a ese enriquecimiento cortoplacista. 400 veces salario. Tal y como cuestiona Ghoshal, «si la creación de valor se consigue a través de la combinación entre accionistas y trabajadores, ¿porqué la distribución del valor generado sólo beneficia a los

accionistas? ¿Porqué sigue predominando la teoría tradicional de maximizar únicamente el beneficio a los accionistas?» (Ghoshal, 2004)¹⁸.

La quinta carencia de la RSE es la monopolización de la propiedad de la empresa por parte de los accionistas, jerarquizando el proceso de toma de decisiones sin considerar a los principales participantes en el desarrollo del capital intelectual de la empresa, los trabajadores, o a los agentes de interés que interactúan con ella.

V. EL NUEVO PAPEL DE LA EMPRESA EN EL FUTURO: DE LA RESPONSABILIDAD AL COMPROMISO

Parece evidente que el futuro de la RSE y su consolidación como práctica empresarial dependerá principalmente de la capacidad de la empresa de integrarla dentro de sus líneas de negocio tradicionales, superando su actual fase de instrumento de comunicación o de proyecto piloto puntual.

La empresa privada es un organismo activo que se nutre de su entorno para existir. Depende de trabajadores formados, de consumidores con dinero para consumir, de comunidades abiertas que

¹⁶ Referencia del artículo de C. Handy en *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (2005).

¹⁷ Gallup Survey: Confidence on Institutions (2004).

¹⁸ Sumantra Ghoshal (2004): «Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4 (1): 75-91.

los aceptan, de un medioambiente sostenible del cual se nutren, y de una coexistencia pacífica.

Muchas empresas han entendido que tienen una responsabilidad moral a la hora de responder a los problemas globales que enfrentan a la humanidad, pero muy pocas son conscientes de que su supervivencia dependerá de su capacidad de resolverlos (Kaku, 2004)¹⁹.

La empresa no puede aislarse de los retos que afectan a la humanidad, ya que es parte intrínseca de ellos, y su futuro dependerá de cómo se resuelvan. De la misma manera, pocos negarán que el futuro global de la humanidad está inextricablemente ligado al futuro del mundo empresarial.

Para que la empresa pueda responder a los retos globales, deberá superar su actitud filantrópica o de acción social actual e integrar las implicaciones de la RSE en sus líneas de negocio: en la estrategia, gestión y gobernanza de su actividad empresarial. Es necesario resolver cómo maximizar el potencial que tienen las empresas a la hora de generar bienes y servicios de interés público, sin condicionar los activos esenciales del empresariado: creatividad, innovación y competitividad.

Pero para ello se debería ser más ambicioso con las implicaciones de la RSE y

convertirla en un mecanismo correctivo de la cultura empresarial y de la manera en que se toman decisiones en la empresa (White, 2005). No tiene ningún sentido que en un siglo de democratización expansiva, las empresas sigan perteneciendo a individuos anónimos externos (accionistas), la toma de decisiones se adopte de forma antidemocrática, y el poder sea gestionado a través de un sistema dictatorial, o como mucho, oligárquico (Handy y Handy, 2004).

La RSE debería proponer la descentralización de la toma de decisiones empresariales para transformar los objetivos principales de la empresa, de forma que pase de priorizar la generación de beneficios para los accionistas a fomentar la generación de valor en la triple línea de resultados. Asimismo, debería sugerir ampliar la participación de los agentes de interés para que el diálogo y las estrategias sean realmente integradores y transversales y no posicionen el valor de la acción a corto plazo por encima de los objetivos y el valor agregado de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, C. A. y KUASIRIKUN, N. (2000): «A Comparative Analysis of Corporate Reporting on Ethical Issues by UK and German Chemical and Pharmaceutical Companies», *European Accounting Review*, 9: 53-80.

¹⁹ Ryuzaburo Kaku (2004): *Harvard Business Review on Corporate Responsibility* (Harvard Business Review Paperback Series) C. K. Prahalad Michael E. Porter.

- ANDERSON, Sarah y CAVANAGH, John (2000): *Top 200: El ascenso mundial del poder corporativo*. Institute for Policy Studies.
- COLLABORATIVE FOR DEVELOPMENT ACTION, INC. (2005): *Defining and Measuring Successful Relations with Communities: Developing Indicators of Impact*. Cambridge, MA.
- CRAMER, J. (2002): *From Financial to Sustainable Profit*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management 9.
- DOANE, Deborah (2004): *Beyond Corporate Social Responsibility: Minnows, Mammoths and Markets*. Londres. The New Economics Foundation.
- ELKINGTON, John (1997): *Cannibals with Forks: The Tripple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford. Capstone.
- (2004): «Enter the Tripple Bottom Line», en A. Henriques y J. Richardson (eds.), *The Triple Bottom Line: Does it all add up?* Earthscan (cap. 1: 7-8).
- GHOSHAL, Sumantra (2004): «Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4 (1): 75-91.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (Paperback Series) C. K. Prahalad Michael E. Porter.
- HENRIQUES, Adrian y RICHARDSON, Julie (2004): *The Tripple Bottom Line: Does it all add up?* Earthscan.
- LOZANO, Josep M. y VILANOVA, Marc (2004): «¿Existe una burbuja RSC?», *Expansión*. 23/06/2004.
- MAXGILLIVRAY, A. (2002). *What's Trust Worth?* Londres. New Economics Foundation
- WHITE, Allen (2005): *Fade, Integrate or Transform?: The Future of CSR*. Boston. Tellus Institute.
- ZADEK, Simon (2001): *The Civil Corporation*. Londres. Earthscan.