



Revista de Fomento Social, 57 (2002), 595-628

Una aportación al debate sobre el Libro Verde de la responsabilidad social de la empresa

*Rafael Ángel ARAQUE PADILLA**

En julio de 2001 la Comisión presentaba un documento con el título «Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas». El objetivo era suscitar un amplio debate sobre la contribución de la UE al fomento de la responsabilidad social de las empresas (en adelante, RSE) a escala europea e internacional. Con ello daba respuesta al llamamiento que se hacía en el Consejo Europeo de Lisboa, en que se instaba a las empresas a la búsqueda de prácticas socialmente responsables, retomado posteriormente en las cumbres europeas de Niza, Estocolmo y Gotemburgo.

Tras un año de consultas a diferentes agentes sociales, en julio de 2002, la

* Profesor del área de Comercialización e Investigación de mercados del Departamento de Gestión Empresarial y Métodos Cuantitativos de la Facultad de CC. Económicas y Empresariales, ETEA, de la Universidad de Córdoba.

Comisión volvía a publicar, como complemento del Libro Verde, otro documento titulado: «Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible». El documento expone a lo largo de seis capítulos su propuesta de estrategia de difusión de la RSE.

La importancia de estos documentos estriba en el interés de la Comisión por sentar las bases de un enfoque europeo sobre la RSE, con notables repercusiones sobre la política social de la UE. La iniciativa no deja de ser esperanzadora, y así se ha considerado en foros tanto políticos como empresariales. Pero aún se encuentra en una fase embrionaria, y existe cierta ambigüedad conceptual y teórica.

En las páginas que siguen se pretende, a partir de las propuestas que aparecen en el Libro Verde y en la comunicación posterior, contribuir al debate promovido por la Comisión, con algunas reflexiones en torno al concepto de RSE que se está fomentando, y sus implicaciones.

1. El marco del debate: Las relaciones empresa-sociedad

A modo de eje vertebrador del Libro Verde, todas las referencias sobre la RSE se encuadran en el marco de las «relaciones empresa-sociedad». Es decir, la empresa no se considera un *corpus* aislado que tenga sentido por sí mismo, al margen de cualquier otra realidad social, sino que se ve implicada en una compleja red de relaciones con múltiples públicos con que interactúa o mantiene una interdependencia:

La responsabilidad social de las empresas abarca también la integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nivel europeo o mundial (p. 12, párrafo 43).

Es preciso partir de ese marco de relaciones empresa-sociedad puesto que es lo que da sentido a toda asunción de obligaciones. El deber social es un reconocimiento de la interdependencia real de todos los miembros de la sociedad, no la cooperación voluntaria de algunos en su propio beneficio y en detrimento de los demás. El hecho de que esa interdependencia se asuma en el Libro Verde significa que la Comisión admite la importancia recíproca de las consecuencias que se originan en las relaciones empresa-sociedad.

Es evidente que esa institución que denominamos «empresa» tiene delegada la tarea esencial de producir o distribuir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas. Pero esas relaciones empresa-sociedad no se circunscriben solamente al ámbito económico;

aspectos sociales, políticos y medioambientales son también relevantes. Y así lo reconoce la Comisión:

Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan. (ibídem).

Si esto se admite, la empresa no puede ser «neutral» al entorno en que incide. La manera de conducirse la empresa afecta a la estructura social y viceversa:

(...) aprendiendo a comprometerse con los demás, las personas también aprenden cómo trasladar ese compromiso a sus relaciones con su entorno. Así, las prácticas internas y las relaciones externas se alinean éticamente (J. COLLIER, y R. ESTEBAN 1999, 184):

A nuestro modo de ver, lo más interesante del reconocimiento por parte de la Comisión de esta interdependencia es el papel social que se le atribuye a la empresa. Sea por los motivos que fueren, la empresa puede y debe contribuir positivamente a la construcción social. De hecho, la RSE, soslayando sus diversas interpretaciones, suele referirse a las exigencias que la sociedad o las personas manifiestan hacia la empresa como institución social.

Por tanto, lo que debe cuestionarse no es si la empresa debe ser o no responsable, sino de qué y ante quién debe responsabilizarse. Así, nos parece que cualquier intento de delimitación de la RSE debe partir de ese marco de relaciones.

2. ¿Ante quién es responsable la empresa?

Es indudable que la naturaleza de las obligaciones que deba asumir la empresa dependerá de ante quién se considere ésta responsable. Justamente, el origen del debate sobre la RSE estuvo en la polémica de si ampliar o no el catálogo de intereses que la empresa debería ponderar en sus decisiones. Rápidamente, se forjaron dos posiciones enfrentadas: por un lado, apoyadas por la economía clásica y la tradición legal, la de aquéllos que consideran que la empresa debe gestionarse exclusivamente para sus propietarios; por otro lado, la de aquéllos que amplían el número de intereses que la empresa debería considerar en su gestión, estableciéndose diferentes opiniones según la amplitud de dichos intereses.

Evidentemente, la mayor o menor amplitud de los intereses considerados por la empresa y, consecuentemente, las obligaciones que surgen de ello, se corresponden con diferentes concepciones de RSE.

Para referirse a los grupos o individuos cuyos intereses deben ser tenidos en cuenta por la empresa, se empezó a utilizar el término *stakeholder*¹. Con él se hacía referencia a aquellos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir; la lista explicitada incluía a propietarios, empleados, clientes, proveedores, prestamistas y sociedad. Naturalmente, la lista anterior ya trasluce una manera determinada de concebir la RSE, de ahí que sea muy discutida. De hecho, no se puede hablar de consenso sobre quiénes deben considerarse *stakeholders* de una empresa, y existen casi tantas clasificaciones como autores han abordado esta cuestión².

En cualquier caso, es necesario abordar esa tarea de definición, ya que definir la RSE pasa por concretar ante qué *stakeholders* debe responder la empresa. En este sentido, el Libro Verde subraya lo siguiente:

Lejos de circunscribirse al perímetro de las empresas, la responsabilidad social se extiende hasta las comunidades locales e incluye, además de a los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente (p. 12, párrafo 42).

Lo anterior nos permite destacar dos ideas notables que dejan ver el pensamiento de la Comisión:

- En primer lugar, se asume una idea de RSE que va más allá de los intereses de los propietarios. Por tanto, la empresa debe asumir un papel más activo en la procura de bienestar social, desmarcándose de la tesis de que la empresa mejorará las condiciones sociales buscando sólo el máximo beneficio para sus propietarios:

La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio (p. 4, párrafo 8)

- En segundo lugar, se nos ofrece una taxonomía de *stakeholders*; así se

¹ El concepto de *stakeholder* apareció por primera vez en 1963 en un memorándum interno del *Stanford Research Institute* (SRI). El término tiene su origen en un deliberado juego de palabras con *stockholder* (inversores o propietarios de un negocio o empresa).

² P. WHYSALL, (2000), o A. ARGANDOÑA (1998).

sale al paso de problemas de indefinición sobre quiénes deben contar para la empresa. En concreto, el Libro Verde diferencia entre una dimensión interna: propietarios/accionistas, y trabajadores, y una dimensión externa: socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas, medio ambiente³, comunidades locales y la comunidad mundial, inclusive.

Este planteamiento está en la línea de lo defendido por GARCÍA ECHEVARRÍA (1982), quien sugiere que cuando se habla de responsabilidad social tiene que entenderse (*ibídem*, 53):

- Una localización más amplia de las actividades sociales con respecto a los grupos de referencia externos, y no limitados a la situación interna.
- Menor intensidad de las políticas sociales del grupo interno mano de obra, por haberse desplazado las tareas históricamente aceptadas por la empresa a otras instituciones.

No obstante lo anterior, a nuestro juicio, el Libro Verde no deja claro dos puntos esenciales en el estudio de la RSE: la priorización de *stakeholders* y su participación en el gobierno de la empresa. Se trata de asuntos polémicos por la sencilla razón de que se entrecruzan aspectos morales con los puramente económicos o estratégicos.

2.1. La priorización de intereses

Respecto de la priorización de intereses, las posiciones varían en un rango de opiniones normativas que van desde la equiparación absoluta de intereses, hasta posturas que dan prioridad a los *stakeholders* denominados internos (propietarios, trabajadores y directivos) frente a otros intereses.

Es preciso subrayar que el Libro Verde concede una especial relevancia al *stakeholder* «trabajadores». De hecho, en lo que podría considerarse como una definición de lo que la Comisión entiende por *stakeholder*, se afirma que:

*Esta responsabilidad [social] se expresa frente a los **trabajadores** (el resaltado es nuestro) y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa que pueden a su vez influir en su éxito (p. 4, párrafo 8).*

³ Aunque suele hablarse de «medio ambiente», al no tratarse de un *stakeholder* personal, las dificultades sobre su representación y determinación de intereses han dado lugar a numerosas disquisiciones.

Un poco más adelante, se dice:

(...) la responsabilidad social de la empresa constituye un proceso de gestión de sus relaciones con diversos interlocutores que pueden influir realmente en su libertad de funcionamiento (...) (p. 4, párrafo 12).

Este concepto de *stakeholder* como «interlocutor que puede influir» parece corresponderse con una visión estratégica de la RSE o, en todo caso, con una perspectiva basada en la empresa. Es decir, serían prioritarios aquellos *stakeholders* que pueden influir en los objetivos de la empresa: al cabo, la maximización del beneficio para los propietarios.

No está claro entonces si la Comisión extiende el concepto de *stakeholder* (cuyos intereses deben ser tenidos en cuenta) a aquellos interlocutores que no son relevantes para el éxito de la empresa, pero que resultan afectados por sus actividades.

Nos parece que esto debería quedar más explicitado en el debate de la RSE, porque es precisamente el punto donde lo estratégico puede desmarcarse de lo ético. La Comisión debería abundar en la orientación con que debería enfocarse la consideración de *stakeholder*. Sobre esta cuestión volveremos más adelante.

2.2. La participación en la toma de decisiones

Igualmente, la participación como codecisores en la marcha de la organización suscita no pocas controversias. Aquí se alude a un aspecto considerado como una consecuencia lógica del ejercicio de la RSE. Esto es, llevada a su extremo, la RSE no significa sólo atender otros intereses sino, además, asegurar la participación de sus titulares en la toma de decisiones.

Con relación a la participación pueden identificarse diferentes opiniones. HENDRY (2001), por ejemplo, clasifica los distintos juicios en tres grupos que denomina: «teorías modestas», «teorías intermedias» y «teorías exigentes».

1. El primer grupo se corresponde con enfoques que colocan la atención a las demandas de los *stakeholders* dentro de la estructura legal e institucional existentes. Se trata de mantener las habituales estructuras de poder, pero considerando un comportamiento ético.
2. En el segundo grupo se incluyen aquellas posturas que propugnan la incorporación de algunos *stakeholders* a la estructura de gobierno de la empresa, por ejemplo mediante mecanismos como los utilizados en

Alemania y otras economías calificadas como «*stakeholders*» (en alusión a la participación de los trabajadores en el gobierno de la empresa).

3. Finalmente, en el tercer grupo se encontrarían las posturas más extremas, que defienden la participación de todos los *stakeholders* en la toma de decisiones de la empresa.

En esta línea, el Libro Verde no establece claramente cuál es la opinión de la Comisión al respecto, esto es: si apuesta por un modelo concreto de gobernanza o por cómo debe la empresa afrontar estos problemas. Como es lógico, de cada una de las posturas anteriores se derivan posibilidades organizativas diferentes, en muchos casos difíciles de articular como en las situaciones más exigentes.

La representación de todos los *stakeholders* en la estructura de gobierno, por un lado deseable para contar con la perspectiva de todas las partes implicadas en las decisiones empresariales, nos parece difícil de aplicar por varios motivos:

- Primero, habría que decidir quiénes representarían a las distintas partes, lo que no es una cuestión baladí –vgr., ¿quién representaría a los clientes, a los proveedores, al gobierno, al medio ambiente, etc?–.
- Segundo, habría que asegurar el compromiso ético de todos estos grupos, de modo que estuvieran dispuestos a defender sus intereses a la luz de su repercusión sobre otras partes también implicadas.
- Tercero, la toma de decisiones se podría retrasar por continuas discusiones, *ad nauseam*, cuando en la realidad actual la prontitud es clave para la competitividad.
- Y cuarto, la existencia de múltiples codecisores puede conducir a una socialización de la empresa en detrimento de la libre iniciativa.

Por ello, parece más plausible una participación selectiva en la toma de decisiones; en concreto, de los grupos que puedan arriesgar más en la actuación de la empresa. Frecuentemente, estos grupos suelen ser los «internos» (trabajadores, directivos y propietarios); sin embargo, puede haber ocasiones donde otros intereses puedan verse potencialmente muy perjudicados (v.gr., industrias con fuerte impacto medioambiental, o instituciones educativas, donde los alumnos y la sociedad en general tienen mucho que arriesgar). Así, no queremos dar por sentado que la participación en el gobierno de la empresa vaya siempre referida a los grupos internos de la

organización. Por el contrario, nos parece que esto debe ser objeto de una continua reflexión y discernimiento, atendiendo a la especificidad de cada caso.

En todo caso, los modelos de gestión y de participación que están desarrollándose a la luz del enfoque *stakeholder* –y que se han defendido a veces como la materialización de la responsabilidad social– requieren no sólo un mayor afinamiento sino, además, un contraste sobre aplicaciones reales. Sería interesante que en el debate que pretende fomentar la Comisión se aportaran experiencias en este sentido.

3. Los límites al ejercicio de la RSE

Numerosas veces en el texto, el Libro Verde relaciona la RSE con la idea de «voluntariedad». Así, se habla por ejemplo de «decisión voluntaria» (p. 4, párrafo 8), o de «integración voluntaria» (p. 7, párrafo 20). Del mismo modo, en la comunicación posterior sobre su estrategia, la Comisión vuelve a destacar el «comportamiento que adoptan las empresas voluntariamente» (COM (2002) 347 final, p. 6).

Esto es destacable por dos motivos, al menos: uno, sólo se puede hablar verdaderamente de responsabilidad cuando existe libertad de elegir; y dos, queda a discreción de la empresa la decisión de hasta dónde debe llegar en el ejercicio de su responsabilidad social.

No obstante lo anterior, esta voluntariedad es matizada. Por un lado, se reconoce que:

La responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas (p. 7, párrafo 22).

Es decir que el ejercicio de la RSE encuentra un límite inferior en el cumplimiento de leyes y acuerdos, así como en facilitar las condiciones para sus futuras modificaciones. Este matiz de la Comisión tiene su origen en la preocupación de algunos grupos sociales ante la supuesta «libre iniciativa» de la empresa. Por ejemplo, en el resumen de la consulta sobre el Libro Verde, publicado posteriormente, uno de los puntos divergentes viene del lado de los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil, quienes

(...) advierten de que las iniciativas voluntarias no son suficientes para salvaguardar los derechos de los trabajadores y los ciudadanos y propugnan el desarrollo de un marco

reglamentario que establezca normas mínimas y garantice unas reglas de juego equitativas (COM (2002) 347 final, p.4).

Por otro lado, la Comisión reconoce que la RSE está condicionada por las presiones sociales y de mercado:

Sin embargo, las nuevas presiones sociales y de mercado transforman progresivamente los valores y las perspectivas de la actividad empresarial (ibidem, p. 5)

En pocas palabras, la RSE es entendida como una actuación libre y voluntaria que surge de los límites impuestos por el cumplimiento de un marco legal, y condicionada por la presión social y las condiciones estructurales del mercado.

El marco legal

Inconcusamente, la principal obligación de una empresa es actuar dentro de la ley, de ahí que esto se le considere una responsabilidad principal. Pero la RSE supone ir más allá del cumplimiento de leyes y acuerdos (aunque el cumplimiento de la ley no siempre es tan simple y, a menudo, puede considerarse como un gran logro). Así es reconocido en el Libro Verde:

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores (p. 7, párrafo 20).

Y aún más claramente:

También es mayor el convencimiento de que la repercusión de las actividades de una empresa en los derechos humanos de sus empleados y de las comunidades locales sobrepasa el ámbito de los derechos laborales (p. 15, párrafo 55).

Limitar la responsabilidad social al mero cumplimiento de las leyes supone un empobrecimiento del concepto de organización. Así, SRIDHAR y CANBURN (1993) arguyen que contemplar la conducta ética dentro del marco legal exclusivamente significa:

reducir las organizaciones a simples sistemas cibernéticos donde su efectividad se juzga por su habilidad para mantener el equilibrio respondiendo a criterios prescritos externamente, tales como regulaciones, directrices y leyes. Tal paradigma ignora la riqueza de crear y propagar valores compartidos, significados y culturas organizativas que caracterizan los complejos y sofisticados sistemas que constituyen las organizaciones (ibidem, 729).

La presión social

La asunción de responsabilidad ante la presión social implica que el mero cumplimiento de la ley no es suficiente para ganar la confianza de la sociedad. Como afirma SETHI (1975, 62):

Mientras pocas empresas han sido acusadas de violar las leyes de sus Estados, muchas han sido criticadas de manera creciente por no satisfacer las expectativas sociales y adaptar sus conductas a las cambiantes normas sociales.

La responsabilidad social supone, en este caso, dirigir la actividad de la empresa de forma que sea congruente con las normas sociales, valores y expectativas de conducta dominantes.

Esta respuesta de la empresa a la presión social puede calificarse de adaptación reactiva. La organización acepta su cuota de responsabilidad social en los problemas sociales e intenta corregir sus prácticas para convencer a los individuos de que está teniendo en cuenta sus expectativas de la mejor forma posible.

Sin duda, la presión social orienta notablemente la actuación responsable; pero tampoco puede detenerse aquí. Responder a las presiones sociales no debe sustituir la propia visión ética de la empresa ante los problemas sociales, incluidos los que su actuación va provocando, y que requieren una reflexión y, a menudo, cambios organizativos.

Por tanto, entendemos, como también así parece deducirse del Libro Verde, que la responsabilidad no debe limitarse al cumplimiento de la ley y a la respuesta a las presiones sociales. Estos factores constituyen elementos de reflexión y mínimos morales a partir de los cuales la empresa puede ponderar y mejorar su actuación social.

La presión del mercado

En tercer lugar, la voluntariedad o libre iniciativa de la empresa está condicionada por las posibilidades de actuación que se derivan del contexto sectorial y competitivo al que pertenece. Las realidades de poder en el mercado y las diferentes posiciones competitivas limitan las alternativas y el alcance de actuación de la empresa a la hora de satisfacer diferentes intereses de la sociedad.

Sin duda, la necesidad de supervivencia en el mercado, o su situación de dominada ante el poder de otras más fuertes, puede hacer que la empresa

tenga que dejar de atender otros intereses en pro de un bien más general. En estos casos, puede ser que la responsabilidad más importante de la empresa sea asegurar su existencia. Y, como antes se ha afirmado, en ausencia de opciones es difícil hablar de responsabilidad (siempre obviamente que se actúe dentro de la ley o de unos mínimos morales).

Sin embargo, es difícil pensar que por muy poca que sea, la empresa no tenga alguna libertad para seleccionar sus opciones estratégicas. Y es aquí donde ésta puede obligarse a estudiar sus repercusiones sobre diversos intereses de la sociedad. Y de ello no puede desentenderse.

Insistir en estos límites para una actuación socialmente responsable, más allá de la excesiva superficialidad con que se tratan en el Libro Verde, permite evitar, a nuestro modo de ver, dos problemas: primero, que se conciba la RSE con una perspectiva centrada únicamente en los intereses de la empresa, y, segundo, que se desatendan las condiciones estructurales del mercado en que se circunscribe su actuación. Veamos esto con más detalle.

Respecto a lo primero, el hecho de que se respete la ley y que se favorezcan las condiciones para su desarrollo obliga a la empresa a escuchar los puntos de vista de otros *stakeholders* con que se relaciona. Por otro lado, se favorece el diálogo social tan necesario, en nuestra opinión, para una actuación socialmente responsable que favorezca el desarrollo de valores compartidos –los cuales son difíciles a menudo de acordar y respetar si no son amparados por una norma legal–. Supeditar la RSE a la libre iniciativa de la empresa podría conducir a una unilateralidad a la hora de establecer los criterios sociales de actuación.

Con relación a lo segundo, pensamos que cualquier análisis de la RSE debe partir de las características peculiares de las condiciones sectoriales y de mercado en que se mueve la empresa. Las construcciones teóricas de la RSE no prestan, a menudo, atención a las realidades estructurales afrontadas por las empresas en las economías políticas capitalistas. Es frecuente que los estudios y discusiones sobre RSE estén dominados por una orientación ética (al margen de cualquier condicionante estructural), o utilitarista (tratando de demostrar la conexión responsabilidad social–rentabilidad), en lugar de articular un concepto basado en las características del sistema capitalista.

Una vez consideradas las limitaciones anteriores no se puede por menos de situar una cuota notable de responsabilidad social de la empresa en el terreno de la libertad, de su capacidad de iniciativa. Según MELENDO (1990), la

empresa tiene la obligación de subvenir al bien común siempre que se respete –por tanto hay que entender que no se puede pretender regular el contenido de la RSE– su capacidad de iniciativa; de otra forma, se reduce empobrecidamente la libertad de que gozan los seres humanos y las organizaciones. TAKALA y PALLAB (2000) consideran que existe voluntariedad cuando la organización es consciente de lo que un acto implica y decide conducirlo motu proprio.

No se puede ser responsable de los actos conducidos en contra de la propia voluntad. Las condiciones físicas externas determinadas por la naturaleza o la coerción física impuesta por otros individuos, grupos y organizaciones como el estado, pueden dar lugar a restricciones sobre la libertad de acción (íbidem, 112).

En resumen, aunque el marco legal y de mercado y las presiones sociales tienen un papel destacado en la orientación de la actuación responsable, la empresa no puede desentenderse en sus decisiones de los valores que se ponen en juego más allá de lo anterior. Esto es necesario para hablar de voluntariedad, tal y como se recoge en el Libro Verde. Porque no es voluntario respetar o no la ley, despreocuparse o no de la estructura competitiva del mercado o, incluso, responder o no a las presiones sociales (que no serían sino la antesala de nuevas leyes o regulaciones), si la legitimidad de la empresa está en juego. En estos casos, la empresa es forzada a responder y, en consecuencia, no se produce verdaderamente, una asunción libre y voluntaria de obligaciones.

4. RSE y gestión empresarial: La ambigüedad de la integración

Una de las ideas más criticadas en la evolución del concepto de RSE ha sido la de su desconexión de la gestión normal de la empresa. Inicialmente, la RSE se asociaba con un conjunto de acciones caritativas para con grupos desfavorecidos, es decir, se trataba de donativos paternalistas de las empresas que se efectuaban con motivos diversos.

Sin embargo, actualmente parece imponerse la tesis contraria. El Libro Verde define la RSE como:

(...) la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (p. 7, párrafo 20).

Incluso, se habla de «gestión integrada» de la RSE, y se crítica el parternalismo de acciones caritativas desconectadas de la gestión normal de la empresa, así como los modos tradicionales de dirección:

(...) los directivos y trabajadores deben adoptar sus decisiones empresariales basándose en criterios que se añaden a los que aprendían tradicionalmente a tener en cuenta. Los modelos tradicionales de comportamiento empresarial, gestión estratégica o, incluso, ética empresarial, no siempre proporcionan una formación suficiente para administrar las empresas en este nuevo entorno (p. 17, párrafo 64).

Se destaca, pues, la necesidad de integrar la responsabilidad social en la gestión económica de la organización, juicio basado en la indefectible repercusión de la empresa en la sociedad:

La responsabilidad social está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales (COM (2002), 347 final).

La idea de integración subyace también, a nuestro modo de ver, detrás de planteamientos como «códigos de práctica», «políticas», «parte constitutiva de lo económico», «gestión de la acción social», «gestión de valores», «planificación de la responsabilidad social», «gestión medioambiental», o «memoria de sostenibilidad», con que se relaciona la RSE.

Integrar lo social y lo económico en la gestión se erige pues como principio orientador de la RSE en el ámbito empresarial. La idea parece clara; no obstante, a nuestro juicio, el concepto de integración que aparece en el Libro Verde es ambiguo, excesivamente vago, tal vez; y pensamos que es necesaria una mayor clarificación en este sentido. A continuación se explica qué queremos decir con esto.

4.1. Dos formas de integración

En lo que se refiere a la responsabilidad social, el concepto de integración puede tener al menos dos sentidos bien diferentes: en primer lugar, integrar puede significar, incorporar, unir, completar un todo; y, en segundo lugar, aunar, fusionar, hacer uno. Por tanto, afirmar que la responsabilidad social debe integrarse en la gestión puede implicar, cuando menos, alguna de estas dos cosas: 1) la responsabilidad social debe ser gestionada conjuntamente con la actividad económica normal de la empresa –a modo de política complementaria– formando parte de su estrategia global, y no como «dos entidades disociadas» que cohabitan dentro de la organización; y 2) la responsabilidad social debe fusionarse con la gestión económica informando las decisiones empresariales. En este caso, la gestión queda adjetivada por lo «socialmente responsable», de forma que criterios económicos y no-económicos entran en juego a la hora de decidir.

En el primero de los casos, la RSE se concibe como un conjunto de actuaciones, perfectamente identificables y, en último término, separables de otras decisiones económicas, que la empresa debe gestionar conjuntamente con éstas y apoyar con recursos técnicos, humanos y financieros. La RSE deviene una política añadida a la planificación; de hecho el propio Libro Verde afirma, refiriéndose a la incorporación de valores sociales:

(...) Esto les obliga a añadir una dimensión social o ecológica a sus planes y presupuestos, evaluar los resultados en estos ámbitos, crear «comités consultivos locales», realizar auditorías sociales o medioambientales y establecer programas de formación continua (p. 17, párrafo 63).

La estrategia empresarial constituiría así un todo integrado con acciones económicas y «de responsabilidad social» con una orientación común que puede responder a motivaciones diversas, como después se comentará.

Los problemas de este sentido de integración son varios:

- ¿Cuáles son las prácticas o las obligaciones que hay que integrar? Porque decir que hay que integrar los aspectos sociales y medioambientales no resuelve mucho el problema. Y si una empresa integra unas obligaciones y otras no, ¿debe considerársele como «menos responsable socialmente»?
- La empresa podría estar actuando ¿responsablemente? respecto a determinadas cuestiones sociales e irresponsablemente con relación a otras.
- Sin un criterio que oriente cuáles son las obligaciones prioritarias para una empresa concreta, se terminará respondiendo, previsiblemente, a las cuestiones sociales más de «moda», o que se consideren en general más representativas de lo que se considera un comportamiento responsable.

En el segundo de los casos, la RSE se convierte en iluminadora del tipo de gestión, y del tipo de decisiones que tome la empresa. En este caso, cualquier decisión estratégica estaría basada en un escrutinio de las consecuencias previsibles sobre la sociedad, considerada ésta en sentido amplio.

Cuando se asume este tipo de integración, toda la planificación estratégica y las decisiones de la empresa quedan informadas por aspectos morales. No se trata de buscar la complementariedad de las políticas, o de diferenciar entre acción «económica» y acción «social» –como ocurre por ejemplo en los casos en que la acción social se desvía a fundaciones propias o ajenas,

condicionadas a los buenos resultados de la institución–, sino que lo económico adquiere una dimensión social.

Frente a la relativamente fácil puesta en práctica de políticas complementarias que dirijan determinados problemas sociales, la principal dificultad que plantea una integración transversal en la gestión es, justamente, cómo hacerlo. La razón es que la introducción de aspectos sociales debe estar presente en todos los ámbitos de toma de decisiones de la empresa. Esto exige, por un lado, un proceso de enculturación y de formación, y la modificación de procesos y herramientas de gestión para incluir criterios no–económicos, por otro. En este sentido, es conveniente una mayor investigación y compartimiento de prácticas e ideas.

5. El contenido de la RSE

Otro de los planteamientos esenciales que dan sentido a la RSE es el «ante qué» o «de qué» se es responsable. O, puesto de otro modo, ¿cuál es el conjunto de obligaciones que debe asumir una empresa frente a sus *stakeholders*?

En el ámbito académico, la respuesta a esta cuestión ha conducido los planteamientos por dos caminos: una orientación a resultados y una orientación a procesos. En el primer caso, la empresa se obliga a conseguir resultados respecto a un listado de obligaciones que se supone son la expresión de los problemas más relevantes de una sociedad a los que debe dar respuesta; en el segundo caso, la empresa se obliga a un esfuerzo por vigilar que sus decisiones se conducen rectamente, a partir de sus consecuencias probables sobre diversos *stakeholders*. En la orientación a resultados, las obligaciones le son dadas a la empresa, y su deber es plantear acciones que les den respuesta (v.gr., mejorar la satisfacción en materia de seguridad e higiene en el trabajo); en la orientación a procesos, la empresa asume la tarea de decidir en cada situación cuáles son las obligaciones que debe asumir y hasta dónde (v.gr., sopesar las repercusiones sociales–no sólo sobre el beneficio económico– del cierre de una planta). Lo primero liga la responsabilidad social a la consecución de unos resultados perfectamente definibles y cuantificables; lo segundo implica a la empresa en un constante proceso de reflexión en sus decisiones estratégicas. La orientación a resultados califica a la empresa de socialmente responsable a tenor de su compromiso respecto de determinados programas o acciones sociales; la orienta-

ción a procesos no juzga resultados sino la manera como la empresa llega a sus decisiones.

Aunque no llegan a ser incompatibles, ambas orientaciones sitúan los problemas de estudio de la RSE en planos diferentes. En el Libro Verde aparecen mezcladas ambas orientaciones, si bien parece predominar una orientación a resultados. El hecho de que no se distingan estos dos planteamientos introduce cierta confusión en el debate de la RSE, especialmente en lo que respecta a la búsqueda y difusión de prácticas socialmente responsables. Veamos con más detalle estas cuestiones.

5.1. La búsqueda de respuestas a problemas específicos

El mayor predominio de la orientación a resultados que traslucen el Libro Verde y la posterior comunicación de la Comisión puede justificarse en lo siguiente:

1. Se habla de listas de control de cuestiones sociales y medioambientales (p. 8 párrafo 25), y se relaciona la RSE con una amplia gama de actividades (COM (2002) 347 final, p. 14).
2. Se relacionan prácticas responsables con respuestas a problemas sociales específicos:
 - Con relación a la dimensión interna de la empresa (pp. 8–12, párrafos 27–41): 1. Inversión en recursos humanos (aprendizaje permanente, responsabilización de los trabajadores, mejora de la información, mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, diversidad de recursos humanos, igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, participación en los beneficios o en el accionariado y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo); 2. Salud y seguridad en el lugar de trabajo; 3. Adaptación al cambio; y 4. Gestión del impacto medioambiental y de los recursos naturales.
 - Con relación a las comunidades locales (pp. 12–13, párrafos 43–46): 1. Proporcionar puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos sociales; 2. Asumir la responsabilidad respecto de: contaminación acústica, lumínica, de las aguas y del suelo, problemas ecológicos relacionados con el transporte y la eliminación de residuos; y 3. Colaboración con la comunidad mediante: ofrecimiento de plazas

adicionales de formación profesional, colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, contratación de personas socialmente excluidas, ofrecimiento de servicios de guardería a sus trabajadores, establecimiento de asociaciones con comunidades, patrocinio de actividades deportivas o culturales o realización de donaciones para obras de beneficencia.

- Con relación a socios comerciales, proveedores y consumidores (pp. 13–14, párrafos 47–51): 1. Mejorar la colaboración: reducir la complejidad y los costes y aumentar la calidad; y 2. Ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean.
- Con relación a los derechos humanos (pp. 14–16, párrafos 52–58): responsabilizarse de su cumplimiento en las actividades internacionales y en las cadenas de suministro mundiales, fundamentalmente.
- Con relación a los problemas ecológicos mundiales (p. 16, párrafos 59–60): fomentar la reducción del impacto ambiental de sus actividades y hacer mayor uso de herramientas europeas e internacionales vinculadas a la gestión y a los productos.

3. Se comunica la necesidad de medir resultados:

Por consiguiente, es útil establecer parámetros de referencia que permitan medir y comparar los resultados de las empresas en el ámbito social y medioambiental a fin de garantizar la transparencia y facilitar una evaluación comparativa real y creíble (COM (2002) 347 final, p. 14).

Se percibe un interés de la Comisión por construir índices que permitan medir y evaluar la RSE. Sobre esta base, se harían comparaciones entre empresas (*benchmarking*) y se podría elegir, inclusive, la empresa «más responsable socialmente». Pero, sobre todo, la posibilidad de medir la RSE a que aspira la Comisión resulta imprescindible para poder justificar lo que se ha denominado «etiquetas sociales», e «inversión socialmente responsable» (ISR).

- Las denominadas etiquetas sociales servirían de información al consumidor para identificar los productos de empresas socialmente responsables. Esto es: cumplen con un estándar de responsabilidad social previamente definido y aceptado por todos los participantes. Las posibilidades comerciales de esta iniciativa son evidentes, del mismo modo que pueden instrumentalizarse las certificaciones ecológicas y de calidad.

- La ISR se relaciona con los denominados «fondos éticos de inversión», que basan su cartera de inversiones en empresas con programas específicos de acción social. Si la RSE puede medirse, los gestores de fondos «éticos» pueden seleccionar para sus clientes aquellas empresas con un mejor comportamiento social, y que, al mismo tiempo, den beneficios.

5.2. La búsqueda de procesos de decisión socialmente responsables

Junto a este planteamiento de sugerir obligaciones concretas a las que hay que dar una respuesta cuantificable, en el Libro Verde se hace una referencia fugaz a otra perspectiva de la RSE que nos parece de gran relevancia: lo que hemos denominado una orientación a procesos.

Por ejemplo, cuando se habla de las políticas de reestructuración de la empresa se afirma:

Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones (p. 10, párrafo 36).

Y se subraya:

En la práctica, la forma es a menudo tan importante como el fondo para el éxito de las reestructuraciones. En particular, conviene buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante una información y una consulta abiertas. Además, la reestructuración debe prepararse bien identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias y medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios (íbidem).

Igualmente, cuando se hace referencia a la gestión del impacto medioambiental y de los recursos naturales, la Comisión recomienda el uso de la herramienta: política integrada de productos (PIP), la cual se basa en:

el análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital, e incluye un diálogo entre las empresas y otros agentes interesados para determinar el planteamiento más rentable (p. 11, párrafo 40).

¿Por qué nos parece que los ejemplos anteriores remiten a otra manera de mirar la RSE? En primer lugar, no empujan la empresa a asumir obligaciones específicas sino a buscar por sí misma la decisión más justa. Por tanto, la actuación responsable no dependerá de que se consigan ciertos resultados sino de cómo se haya llegado a esos resultados. En segundo lugar, se introduce en la reflexión a varios *stakeholders* al mismo tiempo. Ya no se trata

sólo de cómo atender los intereses medioambientales sino, además, de cómo hacerlo teniendo en cuenta que hay otros intereses implicados (incluidos los de la empresa). En tercer lugar, no se establecen prácticas que sirvan sólo para resolver problemas específicos; más bien, podrían aplicarse, a nuestro modo de ver, a todo tipo de actuaciones empresariales. Estas prácticas aluden a varios tipos de procesos: identificación de intereses a través del diálogo con sus *stakeholders*, evaluación de las repercusiones de las diferentes opciones estratégicas sobre dichos intereses y búsqueda creativa de la opción que permita atenderlos mejor.

5.3. Consecuencias de ambas orientaciones

Ambas orientaciones, a resultados y a procesos, resultan de gran interés, pero conviene diferenciarlas en el debate puesto que sus implicaciones son diferentes.

Hacer un listado de obligaciones «sociales», tal y como se afana la Comisión, nos parece útil en la medida en que orienta sobre los efectos o repercusiones de la práctica empresarial, y guía la empresa en su asunción de obligaciones⁴. Sin embargo, esta forma de entender la RSE presenta algunos inconvenientes:

1. Aunque se puede evaluar una taxonomía de problemas, y de los *stakeholders* asociados, no pueden prescribirse por adelantado soluciones ideales a dilemas hipotéticos.
2. Aunque sin duda pueden fijarse criterios que supongan obligaciones morales, no es probable que la empresa pueda satisfacer todos ellos completamente; además:

dependerá de las circunstancias; detener la contaminación puede no ser posible sin cerrar una fábrica y perder empleos (MACLAGAN 1999, 44).

3. La identificación de la RSE con un conjunto de obligaciones no explica cómo resolver los problemas de priorización y participación a que se ha hecho mención anteriormente.
4. Es inconsistente hablar de responsabilidad social sin considerar al

⁴ También nos parece lógico que la Comisión se centre fundamentalmente en recomendar que se asuman determinadas obligaciones, dado su compromiso por desarrollar la política social europea, dentro de un modelo político diferenciado.

mismo tiempo las exigencias morales de aquellos que desean tener una palabra en los problemas que les afectan.

4. Arbitrariedad y parcialidad son elementos argüidos en contra de cualquier intento de categorizar la responsabilidad social. Esto lo expresa claramente ARGANDOÑA (*op. cit.*, 1099) al afirmar que:

No es una cuestión de extraer una lista de deberes; tales como el deber de no contaminar, o el deber de crear trabajo y realizar patrocinios en la comunidad local, el deber de informar, reconocer y dialogar con los sindicatos; porque cualquier lista será siempre parcial y arbitraria.

5. Finalmente, queremos hacer referencia al interés que se ha comentado por la medición de resultados. Recordemos que ello constituía la base de la valoración y comparación de empresas con distintos fines. A nuestro modo de ver, aquí se plantean dos dificultades: ¿cómo determinar qué criterios son los adecuados?, y ¿quién debe determinar esos criterios?

Respecto de lo primero, los problemas comienzan con la presencia de valores divergentes entre los diferentes *stakeholders*⁵. Esta dificultad para aplicar principios específicos puede ejemplificarse de muchas formas:

Por ejemplo, si un criterio excluye las compañías de tabaco, ¿debería también excluir a las industrias papeleras que fabrican papel para los cigarrillos o la celulosa de los filtros? ¿Las compañías químicas que fabrican el celofán de los paquetes de cigarrillos? ¿Las cadenas de supermercados que venden cigarrillos? ¿Las compañías en industrias no relacionadas con el tabaco propiedad de empresas tabaqueras? (G. A. STEINER y J. F. STEINER 2000, 137-138).

También, la búsqueda de criterios pone sobre la mesa el problema de una posible homogeneización de la «práctica responsable», asunto al que algunas empresas⁶ aluden aseverando que «la estandarización no es apropiada ya que matará (sic) la innovación y la creatividad».

Con relación a quién debe fijar los criterios, la realidad es que hasta ahora, tal y como ha reconocido la propia Comisión, se está actuando con cierta independencia. Esto significa que, por ejemplo, diferentes empresas que se dedican a auditar o seleccionar empresas para formar parte de fondos éticos

⁵ Anteriormente hacíamos referencia a la desconfianza de las organizaciones sindicales y otras asociaciones civiles sobre la iniciativa unilateral de las empresas en materia de responsabilidad social.

⁶ FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD (2002).

de inversión están utilizando criterios distintos. La consecuencia de esto es, en nuestra opinión, la introducción de confusión para los usuarios últimos de los productos y servicios. Por otro lado, la unilateralidad puede ser peligrosa e inconveniente por el riesgo de manipulación frente a la opinión pública. Esto abriría el camino para que las autoridades públicas mediaran en el debate tratando de buscar unas normas comunes y obligatorias para todos.

Pese a los problemas que la homogeneización plantea, a saber: eliminación de particularidades y reducción de la RSE a mínimos de comportamiento, nos parece que de momento la intervención pública es necesaria para conseguir acuerdos que huyan de los intereses exclusivistas de determinadas partes.

Por otro lado, la identificación de la RSE con procesos abre el debate hacia la búsqueda de prácticas específicas de gestión que ayuden a la empresa a la reflexión moral, a la asunción de las obligaciones que en cada decisión son más relevantes, y a la priorización de las opciones estratégicas según el grado en que articulan los intereses de diversos *stakeholders*.

Se trata, en suma, de pensar cómo mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa; de orientar el tipo de acciones o procesos de respuesta que deben ser deseables y prioritarios teniendo en cuenta las circunstancias concretas de cada empresa.

Es evidente que lo anterior no está exento de dificultades. Ya se había señalado la necesidad de dialogar con los diferentes *stakeholders*, de evaluar las repercusiones y de elegir la opción estratégica buscando satisfacer intereses diversos; pero queda la tarea de concretar cómo realizar esto. Por ejemplo, cómo asegurar ese diálogo, cómo identificar a los *stakeholders*, cómo ponderar las repercusiones de las decisiones o cómo favorecer una adecuada elección estratégica.

Con todo, nos parece que esta línea de trabajo es más interesante. Al analizar los «cómo» de las decisiones se están poniendo las bases para una adaptación continua de la empresa ante los problemas sociales que su actuación individual o conjunta va provocando, o que dificultan la construcción de la sociedad. Al cabo, permite encauzar la libertad de la empresa hacia un mayor protagonismo en el mantenimiento de un estado de bienestar.

Evidentemente, todo esto dependerá, en última instancia, de un convencimiento de la empresa por la responsabilidad social; un convencimiento que trascienda la rentabilidad o no de estos planteamientos.

6. La cuestión de fondo: la motivación subyacente tras la responsabilidad social

El verdadero problema que se suscita con relación a la RSE es, en nuestra opinión, la motivación que hay para asumirla. Hablar de motivos es siempre un asunto arriesgado, no sólo por la información limitada de que se dispone y la dificultad para interpretarla, sino porque, también, aquellos suelen ser diversos y presentarse entrecruzadamente. Sin embargo, es una cuestión que no puede eludirse. La Comisión, mediante el Libro Verde, no sólo pretende fomentar el debate sobre la RSE sino, además, animar a las empresas a integrarla en su gestión. Y para ello utiliza argumentos que merecen un análisis detenido.

6.1. Diferentes posiciones ante la RSE

Detrás de cualquier proyecto de integración de la RSE pueden darse algunas de las siguientes motivaciones:

1. Fines reputacionales: imagen o relaciones públicas. Se trata pues de una utilización estratégica de la responsabilidad social, una forma de adquirir ventajas competitivas y de mejorar la rentabilidad. En este sentido, la responsabilidad social puede entenderse como un enfoque estratégico de «anticipación». Así, la gestión reputacional utiliza el valor de lo socialmente responsable como rasgo diferencial, sumamente atractivo si puede demostrarse la conexión con el beneficio económico. El beneficio social queda entonces supeditado al económico.
2. Fines de legitimación. Esta situación no es incompatible con la anterior. Se trata de una utilización estratégica defensiva de la responsabilidad social. La idea de evitar regulaciones, intervenciones públicas o presiones por parte de determinados grupos puede justificar destinar recursos a determinadas acciones sociales.
3. Elemento indispensable para la construcción social. Se reconoce la importancia y necesidad del beneficio económico, pero su consecución se integra con otros fines sociales no subordinados a él sistemáticamente. Se contemplan diversos intereses en la asignación de recursos y en el reparto de la riqueza social.

Así como las primeras posturas son compatibles con los planteamientos comerciales que siguen la lógica capitalista, la tercera requiere otro tipo de

posicionamientos éticos. Por eso, los argumentos basados en la reputación o la legitimación suelen resultar más fáciles para justificar la conveniencia de la RSE, mientras que en los basados en consideraciones éticas la dificultad de justificación y de persuasión se incrementa. Sin embargo, es esa tercera posición la que, en nuestra opinión, posibilita una actuación socialmente responsable que sea duradera.

Durante la lectura de los documentos presentados por la Comisión, se advierte la utilización de los argumentos comerciales y de legitimación como eje de argumentación para la RSE. A ello nos referimos a continuación.

6.2. Reputación y legitimidad

En la argumentación utilizada por la Comisión se observa una insistencia generalizada en aspectos estratégicos de la RSE. Así, encontramos manifestaciones como que:

Para la mayoría de los consumidores europeos, el comportamiento social de una empresa influye en las decisiones de compra de un producto o servicio. Esto crea perspectivas comerciales interesantes, ya que un número considerable de consumidores afirma estar dispuesto a pagar más por tales productos, aunque por el momento sólo lo haga efectivamente una minoría (p. 21, párrafo, 79).

La acción social se muestra como un valor reputacional que puede ayudar a la empresa porque:

(...) aspectos como la imagen y el prestigio desempeñan un papel cada vez más importante para la competitividad en el contexto empresarial (...) (COM (2002) 347 final, p. 6).

En la misma línea:

La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas (p. 7, párrafo 21).

Además, el convencimiento por las ventajas comerciales se presenta como un hecho:

(...) pues las empresas son cada vez más conscientes de que un comportamiento responsable genera éxitos comerciales duraderos (COM (2002) 347 final, p. 3).

Por otro lado, la responsabilidad social se ha presentado como una fuente de legitimación ante la sociedad:

Dichas políticas [de responsabilidad social] contribuyen a minimizar los riesgos anticipando y previendo crisis que pueden dañar la reputación y provocar caídas espectaculares del valor de las acciones (p. 22, párrafo 84).

Aunque tal vez, la expresión más clara del argumento «comercial» (término utilizado por la propia Comisión), la encontramos cuando se refiere a la necesidad de convencer a las PYME para que apuesten por la RSE:

Puesto que las PYME no obtienen los mismos beneficios de su compromiso social que una gran empresa, es esencial ayudar a las pequeñas empresas a adoptar un enfoque más estratégico. A fin de lograr una mejor comprensión y una mayor participación de las PYME, son necesarias pruebas que respalden el argumento comercial a favor de la RSE para los distintos tipos de pequeñas y medianas empresas que operan en contextos culturales diferentes (COM (2002) 347 final, p. 13).

Es evidente el atractivo que despiertan estos argumentos por su conexión con la supervivencia y competitividad de la empresa. Pero si el fomento de la RSE se centra solamente en ellos se corre el riesgo de que lo económico invada el ámbito social, y que el concepto de responsabilidad social se reduzca al de gestión estratégica.

Todos estos planteamientos remiten, al cabo, a la relación causal entre la RSE y la rentabilidad de la empresa. Todo el Libro Verde está lleno de referencias a ello.

6.3. RSE y rentabilidad

La conexión entre rentabilidad y responsabilidad social irradia la mayor parte de las justificaciones utilizadas por la Comisión. La apelación continua a esta relación se manifiesta de diversas formas.

En ocasiones, se utiliza la idea de «inversión»:

*Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como **inversión** (las negritas son nuestras) estratégica (...) (p. 4, párrafo 11).*

(...) la responsabilidad social debe considerarse una inversión y no un gasto, al igual que la gestión de la calidad (íbidem, párrafo 12).

Otras veces se explica el porqué de la conexión entre la actuación responsable y la rentabilidad:

La incidencia económica de la responsabilidad social puede desglosarse en efectos directos e indirectos. Se pueden derivar resultados positivos directos de, por ejemplo, un mejor entorno de trabajo –que genere un mayor compromiso de los trabajadores e incremente su productividad– o de una utilización eficaz de los recursos naturales. Además, se logran efectos indirectos a través del aumento de la atención que prestan a la empresa consumidores e inversores, que ampliará sus posibilidades en el mercado (p. 8, párrafo 24).

También se hace referencia a su repercusión en los mercados financieros:

(...) Del mismo modo, el hecho de que una empresa sea catalogada como responsable en el ámbito social, por ejemplo mediante su inclusión en un índice de valores éticos, puede favorecer su cotización y aportar beneficios financieros (p. 8, párrafo 25).

No obstante, la propia Comisión reconoce que aún no se cuenta con datos suficientes que demuestren esa conexión entre RSE y rentabilidad:

Es preciso mejorar nuestros conocimientos sobre la incidencia de la responsabilidad social de las empresas en sus resultados económicos y realizar estudios adicionales al respecto (p. 8, párrafo 26).

De ahí que al hablar de desafíos para la difusión generalizada de la RSE se aluda a:

(...) la falta de información sobre la relación que existe entre la responsabilidad social y los resultados económicos de las empresas («el argumento comercial») (sic) (COM (2002) 347 final, p. 8).

Y en lo que parece ser una contradicción con todo el discurso de la relación positiva entre RSE y rentabilidad se lamenta:

el escaso reconocimiento y apoyo de los consumidores e inversores con respecto a los comportamientos socialmente responsables de las empresas (COM (2002) 347 final, p. 8).

6.4. ¿Es rentable la RSE?

Tanto en foros académicos como empresariales la relación entre la RSE y la rentabilidad del capital ha despertado un notable interés. Existe una preocupación por demostrar que la actuación moral es rentable para la empresa: *goog Ethics is good Business*.

A menudo, se ha hecho referencia a este asunto como la relación entre la virtud y el beneficio. Existen estudios que tratan de comparar los resultados financieros de empresas con buena reputación social, con los de empresas de más baja reputación. Aun con las reservas que teóricamente se podrían hacer –métodos de medición de la responsabilidad social, relación directa entre responsabilidad social y rentabilidad, o influencia de otras variables de gestión–, algunos académicos han concluido que las empresas socialmente responsables son más rentables (v.gr.: S. WADDOCK y S. B. GRAVES 1997, o M. PIACENTINI, L. MACFADYEN y D. EADIE 2000), mientras que otros llegan a la conclusión contraria (GOLDREYER y DILTZ, en PIACENTINI y otros, *op. cit.*).

Siguiendo a WADDOCK y GRAVES (*op. cit.*, 305–306), las hipótesis sobre la relación entre lo social y lo financiero están basadas en dos aspectos: el signo

de la relación y el sentido de la causalidad. Estas dos cuestiones permiten establecer diferentes hipótesis apoyadas por diversos argumentos que se derivan de estudios realizados.

Con relación al signo de la relación, se señalan las siguientes hipótesis:

- **Asociación negativa.** Aquellos que defienden una relación negativa entre actuación social y resultados financieros basan sus argumentos en la desventaja competitiva que se presume asociada a aquella. Uno de los argumentos esgrimidos por los neoclásicos es el de que la presión competitiva evitará que las empresas hagan el bien, aunque lo pretendan. Más o menos, el razonamiento es el siguiente:

«Si una empresa X gasta más dinero que otra empresa Y en resolver problemas sociales, Y adquirirá una ventaja competitiva sobre X. Incluso si Y desea contribuir a resolver problemas sociales, intentará que X contribuya aún más. X ha pensado esto mismo y, por tanto, se ve imposibilitada a contribuir o, al menos, a contribuir tanto como quisiera».

- **Asociación neutral.** Algunos teóricos argumentan a favor de una asociación neutral a la luz de los resultados hallados, es decir, niegan cualquier asociación positiva o negativa entre lo social y lo financiero. Sus razones tienen que ver con la dificultad que supone analizar cualquier relación de estas características, dada la cantidad de variables y circunstancias que intervienen. Por otro lado, la dificultad para medir la acción social puede enmascarar cualquier resultado. Se genera, pues, un escepticismo ante la posibilidad de cualquier relación.
- **Asociación positiva.** En este caso se afirma que los costes asociados al ejercicio de la responsabilidad social son mínimos con relación a los beneficios potenciales que se pueden alcanzar. Otra línea de argumentos, circunscritos al ámbito de la dirección estratégica, propone que altos niveles de actuación social son indicadores de una habilidad superior de gestión.

Respecto a la dirección de la causalidad, se destacan dos posturas: la teoría de los recursos sobrantes y la teoría de la buena gestión⁷.

⁷ S. A. WADDOCK y S. B. GRAVES, *op. cit.*

1. Teoría de los recursos sobrantes. Tras la obtención de algunas evidencias empíricas, los partidarios de esta teoría se basan en que el resultado financiero de una empresa es el mejor vaticinador de una buena actuación social. El argumento que subyace de fondo es que la disponibilidad de recursos financieros permitirá a las empresas invertir en acciones sociales (relaciones con la comunidad, con los empleados o con el entorno). Es de esperar, pues, que abunden, por ejemplo, programas filantrópicos en tiempos de bonanza.

2. Teoría de la buena gestión. En contraste con lo anterior, también se han aportado evidencias empíricas de una causalidad contraria. Esto es, la correlación entre la práctica de una buena gestión y la actuación social es debida a que la atención a diferentes grupos *stakeholders* le reporta a la empresa una mejor actuación global. Grupos más satisfechos significará una colaboración más estrecha que sostendrá el crecimiento organizativo.

La existencia de resultados contradictorios aconseja una cierta prudencia a la hora de justificar la relación entre lo bueno y lo rentable. Hasta ahora, da la impresión de que este argumento se utiliza más con fines ideológicos que como un hecho demostrable. La Comisión no está segura de por qué, pero anima a la empresa a ser socialmente responsable porque así obtendrá una mayor rentabilidad.

A nuestro modo de ver, el argumento comercial utilizado por la Comisión no ayuda mucho a una interiorización de la RSE como elemento necesario de la construcción social. La razón es que se está contribuyendo a que la RSE se perciba como una opción estratégica más, lo que cierra puertas a la reflexión ética y enfoca el debate por el lado económico.

Este debate de responsabilidad social y rentabilidad puede contribuir, en nuestra opinión, a deslindar o disociar la actuación socialmente responsable de la actuación puramente económica. Da la impresión de que la RSE es una cuestión de si es o no rentable, produciéndose, entonces, una peligrosa dicotomía que sitúa el problema de la responsabilidad social en una posición teórica en la que el beneficio debe ser el principio fundamental que guíe la acción empresarial. En palabras de GOODPASTER (1991, 61):

La cuestión, entonces, es (...) reconocer que demasiado optimismo sobre la correlación entre éxito estratégico y virtud corre el riesgo de utilizar lo segundo para ajustarlo a lo primero.

Parece prudente admitir que los motivos que subyacen en toda actuación social de la empresa son un compendio de intereses particulares y altruistas;

pensar que ésta actúa responsablemente por motivos exclusivamente morales puede ser algo ingenuo. Sin embargo, no estamos de acuerdo con animar la actuación social al socaire de la mayor rentabilidad que pueda –o no– llevar aparejada. Ello significaría que la empresa sólo se preocupa por los perjuicios de sus decisiones si obtiene algún interés de ello. Así, las prioridades de la actuación social estarán basadas en criterios ajenos a su legitimidad o justicia social. Y sólo se mantendrán en tanto que produzcan rentabilidad para la empresa.

Por lo cual, entendemos que la responsabilidad social debe promoverse al margen de que conduzca o no a una mayor rentabilidad. Si es así, tanto mejor, pero también es posible lo contrario: la empresa responsable tendrá que aceptar, a veces, un menor beneficio en aras de no perjudicar o beneficiar a otros. Esto no significa que, en ocasiones, el ejercicio de la responsabilidad pueda llevar a la empresa a buscar el beneficio frente a otros intereses por razones de supervivencia en el mercado.

De otro modo, en vez de animar la estrategia ética, se anima la ética como estrategia; con lo cual no hemos avanzado nada proponiendo un concepto de responsabilidad social como algo diferente de la gestión estratégica de la empresa.

7. Un apunte final: el papel de las autoridades públicas

En la comunicación presentada en seguimiento del Libro Verde, la Comisión (COM(2002) 347 final) expone con detenimiento su estrategia de difusión de la RSE. En su propuesta parte del concepto de RSE que ya se avanzó en el Libro Verde y de la fase de consulta a que dio lugar, y describe propuestas de acciones específicas, conexas, a lo largo de los capítulos 3 a 6. No es propósito de este estudio entrar en detalle de las diferentes acciones sino destacar las principales líneas de actuación que pretende promover la Comisión y plantear algunas cuestiones para el debate.

7.1. La estrategia de difusión de la RSE

El objetivo fundamental que se propone la Comisión es empezar a trabajar en un marco de acción europeo a favor de la RSE:

La necesidad de una acción pública se deriva también de la gestión inadecuada a nivel mundial y nacional. En su Comunicación «Hacia una asociación global a favor del

desarrollo sostenible» de 13 de febrero de 2002, la Comisión destacó las posibles consecuencias negativas de una globalización incontrolada. Las políticas públicas en el ámbito de la responsabilidad social pueden imprimir una evolución positiva a la globalización, fomentando las buenas prácticas en las empresas como complemento de los esfuerzos realizados por las autoridades públicas a favor del desarrollo sostenible (ibidem, 9).

Las acciones de difusión propuestas por la Comisión se encuadran en las siguientes líneas estratégicas:

1. Dar a conocer mejor el impacto positivo de la responsabilidad social en las empresas y en la sociedad, tanto en Europa como en el resto del mundo, en particular en los países en desarrollo.
2. Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en materia de RSE entre las empresas.
3. Promover el desarrollo de las capacidades de gestión en el ámbito de la RSE.
4. Fomentar la adopción de prácticas de responsabilidad social entre las PYME.
5. Facilitar la convergencias y la transparencia de las prácticas y los instrumentos de responsabilidad social.
6. Crear a nivel de la UE un foro multilateral en este ámbito.
7. Integrar la responsabilidad social en las políticas comunitarias.

Dentro de las acciones concretas propuesta por la Comisión no queremos pasar por alto algunas de ellas que nos parecen de especial interés:

- Atención a las cooperativas y otras empresas de tipo mutualista y asociativo. Como afirma la Comisión, se trata de organizaciones que «tienen una larga tradición en combinar viabilidad económica y responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa, y pueden servir de referencia a otras organizaciones». Lo cual no significa que todas las experiencias sean interesantes y válidas. Por tanto, sería más oportuno rastrear las «mejores prácticas» del campo de la economía social.
- La necesidad de fomentar la RSE entre las PYME. Se advierte un interés por este tipo de empresas, así como por el desarrollo de instrumentos que les ayuden a integrar la RSE, aunque, hasta ahora, las principales prácticas que se han propuesto tienen que ver fundamentalmente con

grandes empresas o empresas multinacionales⁸.

- La elaboración de instrumentos de comunicación que incorporen cuestiones no-económicas: los informes de «triple balance» (informes relativos a los resultados económicos, sociales y medioambientales). También sería interesante particularizar esos informes según los diferentes *stakeholders* reconocidos por la empresa.
- La creación de un foro multilateral europeo sobre la RSE, como vía de intercambio de experiencias, prácticas y dificultades. Nos parece una iniciativa muy interesante por su contribución, no sólo práctica, sino también a una mayor concienciación por la responsabilidad social.
- La cooperación con las empresas en la política exterior y de cooperación al desarrollo. La Comisión reconoce su capacidad de irradiar el compromiso por lo social a otras sociedades civiles, y trabajar por el desarrollo económico de otros países. Pero para ello, es preciso contar con la corresponsabilidad de las empresas en esta tarea.

7.2. *Hacia un modelo social europeo*

Como puede percibirse, la Comisión ha planteado una completa guía de acción para, respetando la voluntariedad de las empresas, crear un marco favorable al ejercicio de la responsabilidad social. Esta apuesta nos parece fundamental por dos motivos: primero, porque contribuye a que la RSE no sea una simple moda pasajera que pierda su interés en cuanto deje de hablarse de ello; segundo, porque, como afirma JONES (1999), sólo en un sistema social donde el discurso de la responsabilidad social se torna relevante se posibilita las condiciones para su desarrollo.

La intervención pública, entonces, estaría favoreciendo un modelo de capitalismo que huye en parte de lo que Jones denomina: «capitalismo de los derechos de propiedad», orientado a la maximización del beneficio para los propietarios, y camina hacia una alternativa progresiva que busca integrar las externalidades negativas y promover una atención a diferentes intereses sociales, y que podría denominarse «capitalismo *stakeholder*».

No obstante lo anterior, nos parece que la estrategia de difusión que inicia

⁸ La propia Comisión reconoce que «el concepto de responsabilidad social de las empresas fue desarrollado principalmente por y para las multinacionales» en COM (2002) 347 final, p.12.

la Comisión debería también incidir en aspectos relativos al funcionamiento de los mercados. Si, como pretende la Comisión, la RSE debe integrarse en la gestión de la empresa, no habría que olvidar que gran parte de las externalidades para la sociedad tienen su causa en las degeneraciones del mercado.

Por ello, el debate de la RSE debería animar las empresas a que, junto con las acciones sociales, respetaran y favorecieran el buen funcionamiento de los mercados. Situaciones estructurales de poder, abusos de posiciones dominantes, prácticas cuasi monopolísticas o desprecio por las necesidades del cliente, son rasgos de irresponsabilidad que no favorecen la actuación social. Por tanto, nos parece que este tipo de referencias también debería estar presente en el debate sobre la RSE.

Un planteamiento de la RSE que aspire a integrar aspectos económicos y no-económicos, con visos de sostenibilidad, no debería centrar su estrategia de difusión en un argumento comercial. Ya nos hemos referido anteriormente al peligro que ello conlleva, pero es que, además el argumento comercial conduce a lo que podría denominarse «paradoja de la difusión-reputación». Veamos que se quiere decir con esto.

Básicamente, el argumento comercial manejado por la Comisión sostiene que la empresa actuando responsablemente se diferencia de otras, gana en reputación y por tanto mejora su competitividad en el mercado. Sin embargo, esto puede ser cierto en tanto se mantenga esa diferenciación. La difusión y aceptación de las prácticas responsables puede volverse, entonces, en contra de la diferenciación de una empresa en cuanto el mercado aprecie que una generalidad de empresas están sumidas en prácticas del mismo tipo.

Entonces, si el único argumento es lo comercial, la homogeneización e indiferenciación, podría llegar a suscitar desinterés por la actuación social o abandonar determinadas prácticas necesarias en busca de otras que ofrezcan una mayor reputación.

Por tanto, es difícil que únicamente el mercado pueda conseguir la moralización de la empresa. Creemos que el cambio debe proceder esencialmente de la propia cultura e identidades organizativas. O se asume internamente la RSE como una virtud necesaria, o difícilmente se mantendrá la actuación social en mercados cada vez más competitivos.

8. A modo de conclusión

Con el fracaso de los sistemas socialistas, el sistema capitalista, vencedor, se ha propugnado, a menudo, como la única doctrina que debe dirigir los esfuerzos de los países en la tarea de configurar un sistema económico y social. Tras algo más de una década, una serie de escándalos (Enron, Worldcom o, más recientemente, el Prestige), con repercusiones mundiales, ha suscitado nuevamente grandes dudas sobre la legitimidad ética del capitalismo; máxime cuando éste carece de alternativas.

En este contexto, se replantea una cuestión que ha cobrado fuerza a raíz, sobre todo, del desmantelamiento progresivo de los estados de bienestar: la RSE. Cuáles deben ser las funciones y obligaciones de la empresa en una sociedad plural y democrática, vuelve a martillar las conciencias de las sociedades occidentales. Pero en modo alguno defendemos que la RSE devenga en un sustituto del Estado de bienestar, sino que las empresas, así como otras instituciones sociales, asuman parte de una tarea que, a menudo, suele delegarse en los estados.

La UE ha querido estar presente en este debate animando a los diferentes agentes sociales a la búsqueda de soluciones compartidas, y a la creación y difusión de un enfoque europeo de la RSE. El interés por este asunto aparece entre las prioridades de la agenda social europea.

Sin embargo, crear una conciencia compartida de lo que debe ser la RSE no es una tarea fácil, ni se trata de cuestiones evidentes. Intereses económicos privados y necesidades comerciales o competitivas se entremezclan con aspectos éticos y públicos.

El Libro Verde presentado por la Comisión nos parece un buen comienzo para abrir un debate y empezar a asumir compromisos y compartir experiencias. Pero también es el momento de analizar detenidamente los pasos que se van dando.

Con todo, creemos que el Libro Verde ha cumplido con su objetivo fundamental, a saber: invitar al debate y presentar un marco de actuación perfectible.

Bibliografía

- ARGANDOÑA, A. (1998), "The Stakeholder Theory and the Common Good", *Journal of Business Ethics*, 17, pp. 1093–1102.
- COLLIER, J. y ESTEBAN, R. (1999), "Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity and Ethics", *Journal of Business Ethics*, 21, pp. 173–188.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001b), *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* [en línea], Bruselas, Com (2001) 366 Final, [Consulta: 23 octubre 2001].
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2002), *Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible* [en línea], Bruselas, Com (2002) 347 Final, [Consulta: 2 noviembre 2002].
- CONSEJO DE REDACCIÓN DE REVISTA FOMENTO SOCIAL (2000), "Empresa y sociedad: interrogantes éticos", *Revista de Fomento Social*, nº 217, vol. 55, pp. 13–28.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, *Conferencia internacional "La empresa que viene"* [en línea], [Consulta: 20 julio 2002].
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1982), *Responsabilidad social y balance social de la empresa*, Madrid, Fundación Mapfre, 341 págs.
- GOODPASTER, K. E. (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, Nº 1, January, pp. 53–72.
- HENDRY, J. (2001), "Economic contracts versus social relationships as a foundation for normative stakeholder theory", *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, nº 3, July, pp. 223–232.
- IPES, INSTITUTO PERSONA, EMPRESA Y SOCIEDAD (2002), *Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comunicación de la Comisión (02-07-2002)*, Barcelona, ESADE, 95 págs.
- JONES, M. T. (1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 20, pp. 163–179.
- MACLAGAN, P. (1999), "Corporate social responsibility as a participative process", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 8, Nº 1, January, pp. 43–49.
- MELENDO, T. (1990), *Las claves de la eficacia empresarial*, Madrid, Ediciones Rialp, S.A., 188 págs.

- PIACENTINI, M., MACFADYEN, L. y EADIE, D. (2000), "Corporate social responsibility in food retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, nº 11, pp. 459-469.
- SETHI, S.L. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical Framework", *California Management Review*, vol. 17, nº 3, Spring, pp. 58-64.
- SRIDHAR, B. S. y CAMBURN, A. (1993), "Stages of Moral Development of Corporations", *Journal of Business Ethics*, 12, pp. 727-739.
- STEINER, G. A. y STEINER, J. F. (2000), *Business, Government, and Society. A Managerial Perspective*, Edición Internacional (9ª edición), McGraw-Hill, 731 págs.
- TAKALA T. y PALLAB, P. (2000), "Individual, collective and social responsibility of the firm", *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, nº 2, April, pp.109-118.
- WADDOCK, S. y GRAVES, S. B. (1997), "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, vol. 18:4, pp. 303-319.
- WHYSALL, P. (2000), "Addressing ethical issues in retailing: a stakeholder perspective", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10:3, July, pp. 305-318.