



ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS EN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA LAS EMPRESAS EN CATALUÑA:

MANUAL DE DIVULGACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA PARA PYMES

“Accions complementàries i d’acompanyament a la formació 2006, realitzada en el marc de la resolució TRI/1958/2006 d’1 de juny. Convocatòria per a l’any 2006 per a la concessió de subvencions destinades a la realització de les accions complementàries i d’acompanyament a la formació que promou el Consorci per a la Formació Contínua a Catalunya publicada en el Diari Oficial de la Generalitat, Núm. 4656, el 16 de juny del 2006”

Barcelona, juny 2007

Manual de Divulgación

Capítulo I

CAPÍTULO PRIMERO.

Responsabilidad social de la empresa: los conceptos básicos.

Las palabras suelen tener varias acepciones y, además, el significado y la intensidad de uso de cada una cambian con el paso del tiempo. Si a una palabra se le añade un adjetivo su sentido se hace más complejo y, en ocasiones, incluso puede tener una significación contraria a la original, como ocurre cuando se habla de *democracia censitaria*, o *democracia popular* o *democracia orgánica*. En los tres casos añadir el adjetivo sirve para desnaturalizar la democracia basada en el voto universal, secreto y de valor igual.

En el caso de la expresión Responsabilidad Social de la Empresa (en adelante RSE) se incluyen tres nociones. La primera es la sustantiva de responsabilidad como actitud y comportamiento que puede ser considerado como cualidad o valor. La segunda es finalista o de orientación, esto es, ante quien se debe dar cuenta de la conducta. La tercera es relativa a quién debe actuar de determinada forma y/o dar cuenta de esa actuación, en este caso es una persona jurídica en la que se juntan personas físicas con tienen distinto grado de atribuciones y opciones de comportamiento. Combinar las acepciones de cada una de las tres palabras abre un abanico de posibilidades que se cuantifica al final del apartado 1.1, pero cuya consideración escapa al ámbito de este manual, por lo que se entra directamente en las acepciones pertinentes a efectos de la actividad empresarial y de la evitación de ambigüedades conceptuales.

1.1. Responsabilidad, valores y ética.

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española en su vigésima primera edición la responsabilidad es: 1) La calidad de responsable. 2) Deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otro, a consecuencia de delito, de una culpa o de otra causa legal. 3) Cargo u obligación moral que resulta para uno del posible yerro en cosa o asunto determinado. 4) V. recurso de responsabilidad. 5) Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

A efectos de lo que nos ocupa se puede prescindir de la cuarta acepción que corresponde técnicamente al ámbito del derecho y considerar que hay cuatro facetas o dimensiones: una cualidad, una obligación, un imperativo moral y una aptitud o rasgo de conocimiento y voluntad. La primera cualidad de la persona que se comporta según criterios de responsabilidad es evitar daños a terceros. Si eso es imposible o si genera un perjuicio aún mayor, debe hacer lo necesario para minimizar el daño y para compensar el efecto producido. Al actuar de este modo se reconocen los derechos de terceros y se marcan unas pautas de conducta que les aporta confianza en cuanto a la seriedad y cuidado en la conducta futura. A su vez, de esa seriedad reiterada se deriva un comportamiento predecible y respetuoso que facilita las relaciones económicas y que también beneficia a quien actúa según determinados principios.

La segunda de esas facetas, la obligación, puede venir impuesta por la ley o por la costumbre, de modo que se pueden plantear exigencias de compensación a través de los tribunales u otras instancias de las administraciones públicas. La tercera, el imperativo moral, puede venir exigida por los principios éticos que rigen la conducta humana en un ámbito civilizado, sean los mandamientos religiosos, las normas de respeto y deferencia para con los demás o el simple respeto que la ciudadanía impone para con los demás. En tanto que rasgo de conocimiento y de la voluntad se refiere a un pensamiento que anticipa las consecuencias de primer y segundo orden de lo que se hace, de forma que hay previsión y, por tanto, planes de actuación en uno u otro sentido según los resultados y las circunstancias.

La responsabilidad como actitud y conducta se integra en los valores de las personas. Un valor es algo deseable, difícil de obtener, caro de mantener y está siempre sujeto al riesgo de pérdida. La acepción valor se extiende desde principios de conducta y cualidades meritorias de personas o de cosas útiles, hasta títulos bursátiles, precio de algo, resultado de operaciones matemáticas, arrojo o valentía de alguien, expresión usada con diferentes matices en las letras de cambio, etc. El valor acompaña toda actividad intelectual, de modo que cada percepción lleva asociada una evaluación en tanto que algo es agradable o desagradable, meritorio o no, deseable o reprochable.

Algunos principios son intemporales, lo que nos permite leer a Aristóteles, Séneca, Montaigne o Hume y a Adam Smith como si estuvieran cercanos a nosotros, pero aún así, sólo si no se tratan temas como la esclavitud o temas relativos a situaciones de ausencia del reconocimiento de derechos fundamentales. Sin embargo, hay otros principios de comportamiento que se modifican con el paso del tiempo y difieren según las distintas culturas. Así, es muy difícil encontrar valores universales porque, por ejemplo, en cualquier momento de la historia ocurre que una banda de facinerosos, o una civilización que haga sacrificios humanos, tiene un código *moral* diferente al de la mayor parte de las demás personas y considera positivas acciones que son abominables desde cualquier otra óptica. Sin embargo, es posible apuntar rasgos de comportamiento sobre los que es posible alcanzar un consenso amplio (v. A. Comte Sponville 1995 y 2001). A su vez, es posible deslindar entre lo que es deseable en general para todas las personas y precisar algo más lo que se prefiere para quienes que ocupan puestos de dirección y lo que los clientes pueden considerar meritorio en los productos ofrecidos por las empresas que les sirven.

Para las personas entre los rasgos o valores que se consideran valiosos están las que solían denominarse virtudes, sin que el orden implique prioridad o jerarquía: sencillez, humildad, tolerancia, objetividad, respeto, responsabilidad, persistencia, fidelidad, prudencia, templanza, justicia, generosidad, compasión, misericordia, gratitud, buena fe, humor, urbanidad, valentía, sabiduría, amabilidad, etc. Si estas personas trabajan en empresas, organizaciones o instituciones públicas ostentando posiciones decisorias, los valores personales que suelen requerirse (v. J. Trigo Portela 2006) comprenden, entre otros: Capacidad de asumir la responsabilidad, componente empresarial, profesionalidad, objetividad, resolutivez, exigencias éticas, ecuanimidad, ejemplaridad, nobleza entendida en tanto que voluntad de asumir obligaciones, capacidad de trabajo en equipo y respeto.

En las empresas pueden encontrarse características que los clientes -y la sociedad- encuentran convenientes. Entre otras están: responsabilidad, eficiencia, impulso a las personas implicadas en sus actividades, innovación, eficiencia, calidad, competitividad y orientación al cliente, respeto a los contratos y la palabra dada, dedicación y

compromiso y otras que influyen en la oferta de productos de calidad, buen precio, garantizados, compatibilidad, duraderos, de alto valor residual, adaptables, versátiles, seguros, con mantenimiento adecuado, respetuosos con el medio ambiente en materiales, elaboración y desecho y fabricados con proceso de mejora continua, etc.

Los valores se insertan en una actitud ética. La ética y la moral, etimológicamente, son la parte de la filosofía que estudia las costumbres. Hoy son casi sinónimos si bien entre los filósofos la moral contrapone el bien y el mal y prescribe principios de carácter obligatorio, mientras que la ética simplemente aconseja o sugiere una vía de actuación. En ambos casos, la conducta de una persona vista desde el exterior se suele evaluar en función de que sea o no beneficiosa para la sociedad y, en algunos casos, incluso se cuestiona que sea ético un comportamiento beneficioso para quien lo efectúa, pues puede estar originado por el egoísmo. En realidad, beneficiar al prójimo puede ser un bien para quien lo efectúa, como ocurre entre parientes cercanos o vecinos bien avenidos que se alegran del bien de sus allegados de modo igual o superior al propio, con lo que en estos casos ninguna privación es sacrificio. A este respecto el evangelio postula tratar a los demás como a uno mismo, lo que llevaría a evitar males propios en bien de terceros. En el ámbito familiar el bienestar de los demás justifica el daño propio. Cuando se está en el mercado las cosas son más sencillas pues si se hacen bien ambas partes ganan. Para un ladrón o secuestrador el mal ajeno justifica el bien propio y alguien estúpido sería capaz de perjudicar a los demás haciéndose daño al mismo. La ética del mercado es la de no defraudar, la de estar a la altura de las especificaciones y de las ofertas competitivas excediendo las expectativas de la clientela.

Un comportamiento ético es un deseo loable, pero conseguirlo es algo muy complicado. La ética tiene muchas variantes legítimas como puede apreciarse en la síntesis del Diccionario Filosófico de Ferrater Mora. La práctica suele presentar complicaciones que obligan a soluciones que, según el enfoque, pueden ser discutibles. A este respecto es muy interesante la obra del economista, sociólogo, filósofo y teólogo Ulrich Hemel, que ha trabajado como consultor de empresas y director general. En 2006, publicó un libro sobre temas empresariales que fue el más

vendido en Alemania. Entre otras decisiones difíciles se pregunta: “¿Qué debe hacerse cuando un director de departamento extraordinariamente competente desde el punto de vista profesional pierde de cuando en cuando los nervios y trata a sus colaboradores a voces? ¿Qué debe hacerse cuando este director de departamento es, con distancia, el candidato más cualificado para ocupar una posición de director de área en la empresa?”. Otro ejemplo es ¿Qué debe hacerse cuando una empleada que ocupa un puesto de confianza, a pesar de su buen trabajo objetivo, es rechazada por sus compañeras de trabajo y se ve relegada más y más a un rol de marginada por culpa de su forma de vestir y su estilo descuidado?”.

Hemel plantea que para casos como los expuestos hay muchas soluciones más o menos ideales o fallidas que responderán a cuestiones de fondo y en las que intervienen los valores y la presión del entorno, así como las circunstancias de la empresa y las personas que deciden. Por eso, añade, que desde el punto de vista de una ética pragmática de la responsabilidad “ninguna solución, por muy buena que ésta sea, será la única correcta. Y ninguna solución es éticamente neutral: es imposible eludir el imperativo de la actuación, pero éste tiene siempre una relación con cuestiones éticas.”

Tanto si se trata de tener la capacidad de adecuación de la ética, como si se actúa según imperativos morales hay que considerar el caso. Kant enfatizaba que jamás se debería mentir y, a priori, se puede estar de acuerdo con él. Sin embargo, si los sicarios de Nerón buscan cristianos para echarlos a las fieras y preguntan donde se han escondido, ¿sería ético responder con la verdad?, ¿lo sería negarse a contestar y recibir el mismo daño por complicidad con ellos?. Hay ocasiones en las que hay valores en conflicto y se debe elegir entre transgredir uno u otro y para esto no siempre se puede contar con una receta preparada de antemano. Lo único que hay, y es mucho, es un referente, pero ante la decisión cada persona está sola.

La responsabilidad se adjetiva como social. Algunos estudiosos de la RSE dicen que toda responsabilidad es, obviamente, social, por lo que el adjetivo sobra y se debe hablar simplemente de responsabilidad empresarial (RE), lo que sería más sencillo y

evita confusiones porque la palabra social tiene cuatro acepciones en el Diccionario de la Real Academia Española, ninguna de las cuales ayuda a clarificar la expresión RSE: 1) Perteneiente o relativo a la sociedad o a las contiendas entre unas y otras clases. 2) Perteneiente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados. 3) v. Clase social. 4) v. Obra, prestación, razón social.

Por una parte, es la sociedad la que puede exigir cuentas y penalizar conductas inapropiadas y para eso están los diferentes cuerpos de inspección con potestad sancionadora, así como los tribunales. Pero, por otra parte, si se añade el calificativo es para introducir otro enfoque o dar legitimidad a que haya la posibilidad de que otra instancia pueda pedir cuentas y condenar, o al menos sugerir penalizaciones por comportamientos considerados inapropiados. Aquí surge el problema. Cualquiera que se constituya voluntariamente en censor de los demás debe mostrar previamente las credenciales que le autorizan a esa función, lo que, fuera de las instituciones públicas, con legitimidad y respaldo de haber sido elegidas democráticamente, es difícil de conseguir. Existen algunos modelos como las policías religiosas de algunos países, formadas por voluntarios que cuestionan lo que les disgusta, pero no son modelos a seguir. Con independencia de uno u otro enfoque lo cierto es que quien quiere eludir la supervisión externa legítima o quien dice ser responsable sólo ante Dios y ante la Historia lo que quiere es absoluta libertad para vulnerar impunemente derechos ajenos.

Las acciones con valor moral son individuales y libres. Lo que se hace por imposición de la fuerza o de la ley obliga, pero restringe la libertad y quita mérito a la conducta. Con palabras de Comte Sponville (2004) "... sólo un individuo puede ser responsable. En cuanto a los grupos, sólo pueden tomar una decisión o dar prueba de responsabilidad en la medida en que primero lo hagan los individuos". Las decisiones en la empresa pueden ser individuales o grupales, pero, añade "lo más valioso para los individuos nunca es lo más importante para los grupos. Ahora bien, por definición, todo grupo se compone de individuos, y todo individuo participa en uno o varios grupos ..." de ahí que la imputación de responsabilidad a las empresas está clara

cuando perjudican a terceros o incumplen las normas, pero, aunque puede haberla, es difícil de discernirla en los demás casos.

Cuando se usa el adjetivo social en el ámbito económico, que es el propio de la empresa, en última instancia se hace referencia al deslinde que se hacía, a principios del s. XX entre economía política y economía social. La primera atendía a los de procurar una mayor utilidad a las actividades humanas y, la segunda, a la justicia de esta utilidad, esto es, a que se repartiera equitativamente entre todas las clases que contribuyen a la creación de riqueza. En la terminología actual, se hablaría de producción y distribución, pero cuidando de que no se desvincularán en exceso, pues si en la distribución no se tiene en cuenta el impacto en la eficiencia, en la motivación y en la competencia, la actividad puede deteriorarse y, con ella, los medios para generar empleo y riqueza. De esto deriva que sea una cuestión de realismo y responsabilidad lograr el equilibrio que permita atender a los desfavorecidos sin perjudicar la capacidad de crecer.

La palabra empresa tiene seis acepciones en el Diccionario de la Real Academia Española: 1) Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza. 2) Cierta símbolo o figura enigmática que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, para cuya mayor inteligencia se añade comúnmente alguna palabra o mote. 3) Intento o designio de hacer alguna cosa. 4) Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia. 5) Obra o designio llevado a efecto en especial cuando en él intervienen varias personas. 6) Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad. La palabra responsabilidad aparece en la última definición, y no se explicita ni su alcance ni ante quien, aunque parece razonable que sea ante los destinatarios de su actividad, ante los que la realizan, ante quienes la hacen posible, antes las administraciones públicas, ante terceros afectados directamente y ante terceros que se postulan como interesados. Quizá se puede alterar el orden entre el segundo y tercero, y en éste hacer diferencias entre las

posibles figuras que participen, si bien esto no da todavía una acepción clara. El hecho es que el número de combinaciones de los distintos significados de las tres palabras da 144 combinaciones posibles. Para simplificar conviene empezar hablando del sujeto de la acción, la empresa y acabar el capítulo con las definiciones apropiadas.

1.2. La empresa: origen, función y evolución. Sus valores y responsabilidades.

Cualquier empresa aúna, en proporciones variables, capital, trabajo y conocimiento específico. Puede verse desde ángulos diferentes y, así, es una forma societaria regulada por el derecho mercantil y el fiscal. Es una agrupación de personas especializadas en funciones diferentes para ganar en eficiencia. Aunque una persona puede constituir una empresa sin socios ni trabajadores no deja de ser una organización nacida en sociedad para aportar bienes y servicios a cambio de un precio que, se espera, cubra los costes de producción y permita obtener un excedente, por lo que puede decirse que transforma costes ciertos (electricidad, alquileres, intereses...) en ingresos inciertos porque no se sabe cuánto se venderá, ni a qué precio ni cuándo se cobrará. La empresa también puede verse como un nexo de contratos (v. A. A. Alchian y H. Demsetz 1972) entre quien aporta recursos, proveedores, trabajadores, financieros, distribuidores y clientes.

Como decía el premio Nobel R. H. Coase (1980) la empresa es una isla de cooperación consciente en un océano de cooperación inconsciente pues en el mercado los compradores no piensan en si mañana habrá fruta disponible o tonillos o bicicletas, otros se preocupan de que haya un suministro apropiado y hacen las compras y almacenamientos pertinentes. Si aciertan en el precio esperado y han hecho el cálculo de costes adecuado ganarán dinero, si no es así lo perderán. De hecho, la esperanza de vida de las empresas en el momento de nacer es de pocos años, de modo que por una que sobreviva, muchas quedan en el camino.

La empresa tiene, entre otras funciones, la de ahorrar costes de transacción, (v. O. E. Williamson 1975 y 1985). Estos costes se generan a lo largo del proceso necesario para conocer los productos y su calidad, los proveedores, los materiales, la forma de

transformarlos, el modo de transportar y vender, el mantenimiento postventa y la organización de la producción, la contratación de personal, la búsqueda de crédito y proveedores, la de distribuidores y la de financiación, el cumplimiento de las múltiples leyes y ordenanzas y un largísimo etcétera. Basta pensar en la dificultad de una persona que desee construir una casa propia, la búsqueda de terreno, la compra, la calificación, el derribo si hace falta, la cimentación la estructura, la conexión eléctrica ... la supervisión de todos los oficios que trabajan en ella ... la conclusión es rápida, ir a un promotor que gestiona el edificio, sabe cómo contratar y supervisar la obra y, al final, el resultado es mejor y más barato.

La empresa es también, especialmente cuando no es unipersonal, un medio de obtener recursos y repartir riesgos. Cuando se iniciaron los viajes marítimos a larga distancia con propósitos comerciales o la pesca en alta mar, el altísimo coste de cada expedición y el elevado riesgo aconsejaban repartir las aportaciones y así surgieron las primeras sociedades por acciones, aunque se pueden encontrar precedentes en la Grecia clásica, por ejemplo en los alegatos del sofista Isócrates que defiende a banqueros y comerciantes implicados en ventas y en transporte marítimo. Las empresas nacen con vocación de permanencia, pero su esperanza de vida al nacer es inferior a la de las personas. En la publicación de *The Economist (A Business Miscelany)* se recoge una relación de las empresas más antiguas del mundo. Sólo dos nacieron antes del año 1000, Kongo Gumi y Hoshi Ryokan, ambas japonesas, la primera dedicada a la construcción y la segunda a la hostelería. Del año 1000 sobreviven dos, una francesa *Château de Goulaine*, que elabora vinos, y la italiana *Foneria Pontificia Marinelli*, que es una fundición de campanas. Entre el año 1000 y el 1500 hay nueve, del siglo XVI hay doce.

La finalidad de una empresa -si trabaja en un mercado competitivo- es la obtención de beneficio. Éste se consigue dando a los clientes algo que para ellos vale más de lo que deben pagar por obtenerlo. Si la empresa disfruta de una situación de monopolio es probable que el excedente del consumidor, esto es, la diferencia entre el valor asignado a algo, que es lo más que se podría llegar a pagar, y el precio efectivo, se lo quede el monopolio, mientras que en el caso de la competencia el cliente puede

mantenerlo e incluso incrementarlo gracias a que la presión competitiva incentiva las innovaciones que rebajan costes y añaden calidad (v. F. H. Knight 1935). En cualquier caso, para obtener un beneficio antes ha de crearse valor y retribuir a los otros propietarios de los factores de producción, a los trabajadores en forma de sueldos y salarios por su tiempo y actividad, a la financiación externa por intereses y primas de riesgo, a las AA. PP. en forma de impuestos que pagan el estado de derecho, las infraestructuras y el gasto social. Lo que queda, si lo hay, es la renta residual a la que se llama beneficio y que cumple una función reguladora de la economía de mercado al indicar hacia dónde debe orientarse la inversión. El beneficio tiene sentido en una economía competitiva, donde cumple una función técnica y es neutral desde el punto de vista ético, en cambio, sería inaceptable si se obtiene por medios que eliminan o que obstaculizan la competencia (v. O. Aeppli 1980).

La eficiencia, que da poder de mercado, esto es, la capacidad de hacer algo más que aceptar el precio que fija el mercado, se ve impulsada por la necesidad de mejorar las ofertas de la competencia. La dimensión también ayuda a disminuir el coste de producción unitario ya que da poder de negociación con distribuidores y permite que el coste fijo se diluya en un mayor volumen de ventas. Cuanto mayor es el tamaño más fácil es implicarse en procesos de investigación a largo al tiempo que hace posible investigar e innovar. A principios del s. XX la innovación farmacéutica estaba al alcance de profesionales aislados, a mediados de siglo se necesitaban microscopios y estufas especiales para hacer cultivos de antibióticos, mientras que a finales de siglo el reto era crear moléculas sintéticas que exigían microscopios electrónicos y equipo especializado que debía (debe) utilizarse durante años para obtener algo y poder, después, recuperarlo en el mercado mundial en cuestión de meses y antes de que los competidores obtengan algo similar, por eso la dimensión tiene más importancia de la que tuvo nunca antes.

Algunas ventajas de la dimensión pueden obtenerse con conglomerados, *cartels* o *holdings* que toman el nombre de *zaibatsu* o *keiretsu* en Japón, *chaebol* en Corea etc. Esto permite aprovisionarse dentro del grupo y obtener información valiosa al tiempo que la actividad se reparte entre sectores diferentes y el riesgo se diluye. Las

alianzas estratégicas (o de otra índole) son otra forma de agrupar empresas en una finalidad común para permitir llegar a donde sería imposible acceder aisladamente. Las distintas formas de concentrar esfuerzos muestran la creatividad institucional de las empresas que se plasma en uniones algo más rígidas en las franquicias, las Uniones Temporales de Empresas, y otras que persiguen mejorar la posición de mercado. Las agrupaciones empresariales con participaciones cruzadas son un paso adicional que aporta las ventajas de la dimensión y la diversificación, pero también los inconvenientes, por la concentración de poder que puede perjudicar la libre competencia, los conflictos de interés sobrevenidos -especialmente si tienen bancos en el grupo-, el contagio de problemas entre los diversos partícipes y la dificultad de conciliar las funciones de control con la autonomía de cada unidad (v. K. Koguchi 1993), por lo que no puede decirse que constituyen una figura consolidada sino un peldaño en una recomposición continua de la empresa.

La forma de la empresa cambia según las circunstancias del entorno, las presiones del mercado, la estrategia adoptada y la iniciativa de los competidores (A. D. Chandler 1962 y 1990, J. Groenewegen 1993 y Ch. Handy 1993). Así, se pasa de un enfoque centrado en el trabajo, la llamada Teoría X, a un enfoque centrado en las personas al que se denomina teoría Y, para pasar a una perspectiva de sistemas a la que se denomina Teoría Z o a conceptos integradores como la Teoría J que describe las grandes empresas japonesas (M. Aoki 1990) .

El cambio en el enfoque organizativo responde a cambios profundos como los resultantes de factores como: a) El aumento de la formación de los empleados de las empresas, que reduce las diferencias respecto a los directivos. b) La separación entre propiedad y gestión, que lleva a que la segunda priorice sus preferencias. c) La atomización de la propiedad. d) La maduración y aumento de exigencias de los clientes de las economías maduras. e) La apertura de la mayor parte de las naciones al comercio internacional. f) El aumento de las exigencias impuestas por la regulación en materia de derechos laborales (incluyendo los sindicales), protección del medio ambiente, obligaciones de información etc. Desde el momento en que las materias rutinarias se pueden mecanizar o externalizar a países de menor coste, lo más valioso

de los empleados es su capacidad para sugerir y hacer innovaciones, con lo que, en todos los planos de la empresa, las funciones de la financiación (históricamente propia del capital), la de orientar estratégicamente el negocio y sus cambios (propia del empresario) y la de dirigir la organización (atribuida a la gerencia) se mezclan y cada una debe tener presente a las otras dos.

Los cambios esbozados son simultáneos al aumento de la dimensión de las empresas, que pueden alcanzar cifras de empleo superiores al millón de personas como por ejemplo las empresas privadas como Wal-Mart con 1,8 millones de personas, Sinopec con 844 mil, Siemens 461 mil o las públicas como China National Petroleum con 1,09 millones, State Grid, también China con 844 mil, U.S. Postal Service con 803 mil (The Economist 2006 o.c. con cifras de Fortune 2005). Y ese tamaño plantea, mucho antes de alcanzar esta dimensión, dos temores. El primero es el del exceso de poder que se les atribuye, básicamente como resultado de equiparar tamaño con prácticas de monopolio, que son cosas diferentes. El segundo es la creencia de que los accionistas no controlan sus empresas (apuntado por A. Berle y G. C. Means en 1932). La primera solución que se propone es la de separar la propiedad y el control, como si consejeros independientes pudiesen tener un comportamiento más ético que la propiedad y mantener la misma eficiencia (v. H. Demsetz (1977). Posteriormente, el enfoque se hizo más complejo con las aportaciones de A. Cadbury (1990) y otros. En España, los estudios de S. Eguidazu (1999), V. Salas Fumas (2002), J. Albet (2004) por citar unos pocos, se acompañan de la adopción de códigos surgidos de los grupos de trabajo liderados por Olivencia 1998, por Aldama 2003, la OCDE 1999 y 2004, Conthe 2006. Todas las empresas, pero más las grandes, y de modo especial las que cotizan en Bolsa, están reguladas con una amplitud y detalle impensables para quienes hace tan solo una década solicitaban más regulación.

1.3. La responsabilidad social de la empresa.

La revolución industrial se inicia en el s. XVIII y con ella viene el crecimiento de las ciudades y el inicio de la emigración del campo hacia ciudades insalubres y sin alojamientos adecuados. Las primeras manufacturas contaban con poco capital,

maquinaria y tecnología, generaban un excedente modesto y subsistían gracias a las mejoras de productividad asociadas a la división del trabajo, con la que personas poco cualificadas podían competir con artesanos mejor preparados pero que realizaban la obra completa. El aumento de la capacidad de cada instalación permitió trabajar para un mercado desconocido en lugar de esperar pedidos y la competencia incentivó la utilización de máquinas. Las condiciones laborales pueden calificarse de penosas. El libro de F. Engels sobre las condiciones de la clase obrera en Inglaterra y las novelas de Ch. Dickens ilustran una situación donde el trabajo infantil era generalizado y la miseria omnipresente (*Hard Times, David Copperfield* ...). Las alternativas eran aún peores, un campo sin oportunidades, asumir el riesgo de la emigración a nuevas tierras o el vagabundeo mendicante perseguido por las autoridades. Desde el exterior se instaba a combatir la pobreza con la caridad eclesiástica y privada y la principal aportación era el consuelo de la resignación.

El pensamiento utópico que propugnaban pensadores como Fourier, Rapp, Cabet o Proudhon, planteaba alternativas radicales de organización social que afectaban a la familia, a la vida y al trabajo. Algunas personas bienintencionadas crearon comunidades basadas en planteamientos ideales con resultados ínfimos. La doctrina y las experiencias quedaron en simples anécdotas históricas si bien hay un caso de éxito parcial que sirvió de acicate para innovaciones legislativas, el de Robert Owen, nacido el 14 de mayo de 1771 en Newtown (Gales) y fallecido el 17 de noviembre de 1858 en el mismo lugar. Owen empezó a trabajar como aprendiz de hilador a los diez años, posteriormente fue vendedor en Manchester y en Londres y se estableció por su cuenta a los 18 años (v. P. Gordon 1993). Su conocimiento de la actividad, su trabajo y su tesón le permitieron llegar a dirigir una fábrica de hilados y se casó con la hija del propietario, llamado Dale y que se distinguió por sus esfuerzos y logros para mejorar la situación de los trabajadores. En 1812 llegó a la dirección de la fábrica de New Lanarck desde la que concibió el proyecto de transformar progresivamente toda la sociedad. Creó cooperativas de consumo para sus trabajadores y educó en principios morales a los trabajadores. En 1816 accede a la propiedad de la empresa, educaba a los niños y esto no entraban en la fábrica hasta los diez años. Ofreció como modelo su fábrica al conjunto de los industriales sin obtener éxito.

En sus esfuerzos por transformar la sociedad intentó prohibir el trabajo de los niños menores de 10 años y limitar la jornada a doce horas desde las 6 de la mañana hasta las nueve de la noche, pero fracasó. Lo intentó de nuevo en Aquisgrán ante los delegados de los países aliados que derrotaron a Napoleón con un nuevo fracaso. Logró el apoyo de los economistas Ricardo, Peel y Torrens que consideraron viables sus proyectos y trató de recaudar cien mil libras para crear entidades protectoras de los trabajadores, pero sólo consiguió ocho mil. Trató de plasmar sus ideas en EE.UU. comprando la ciudad de Harmony, creada por seguidores del pensador Rapp, a la que llamó New Harmony. En este intento fracasó de nuevo perdiendo buena parte de su fortuna. Trató de crear cooperativas y establecer un sistema de comercio basado en bonos que reflejaban horas de trabajo. Tampoco le sonrió el éxito, pero en sus iniciativas la situación laboral y la relación entre los partícipes era mejor que en otros lugares. La mayor parte de sus objetivos se consiguieron con creces con el paso del tiempo a medida que las condiciones del entorno (básicamente la productividad, la maduración y la tolerancia) lo permitieron.

En el s. XIX las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores fabriles continuaron caracterizándose por jornadas laborales largas, retribución escasa, condiciones insalubres, pocas posibilidades de promoción ... Su situación era tan mala como la de los trabajadores agrarios, pero al residir en la ciudad tenía más visibilidad y la concentración en los centros de producción y en los barrios facilitaba la organización con la que reivindicar mejoras. Paulatinamente la mejora en la eficiencia tecnológica y la ampliación de mercados generaba suficiente margen como para permitir el aumento en los salarios y la mejora de las condiciones de vida. Al tiempo, economistas y sociólogos propugnaron mejoras que se fueron abriendo paso. En 1867, en la Exposición Universal de París, Le Play presentó la economía social y dio premios a las empresas más destacadas por crear armonía en los centros de trabajo y asegurar el bienestar material y moral de los productores. En la exposición de 1889 se mostró el resultado obtenido por la combinación de la independencia individual y el principio de la asociación, con tal resultado de público que seguidamente se creó un Museo Social, iniciativa que, posteriormente, se trasladó a muchas otras ciudades.

En la Exposición de 1900 se mostró una clasificación de 12 grupos de iniciativas o instituciones sociales existentes orientadas a mejorar la condición de los trabajadores por cuenta ajena y la de sus familias. En ese ambiente y en parte como resultado de la obra de escritores como Charles Gide (1900), se popularizaron los economatos patronales, la regulación de precios de productos de primera necesidad, la construcción de casas baratas para obreros, las cooperativas de consumo, la mejora de la higiene en fábricas, poblaciones y casas, la construcción de dispensarios y sanatorios populares, el impulso a una educación asequible para los trabajadores, la creación de entidades de ahorro y crédito para personas humildes y para la compra de herramientas y materias primas o la creación de empresas, seguros contra accidente e invalidez. En 1906 se crea en España la Inspección de Trabajo que había de velar por el cumplimiento de las normas y perseguir y sancionar situaciones de abuso o de peligro para la integridad de los trabajadores.

En 1909 la Diputación de Barcelona creó el Museo Social que organizó la Exposición de Economía, Seguridad e Higiene del Trabajo que tuvo lugar en 1911. Estos avances son los primeros pasos en un proceso de atención creciente a las condiciones de vida de los trabajadores que mejoraban a la par del aumento de la dimensión de las empresas y del excedente generado. En el primer tercio del s. XX en Cataluña las colonias fabriles de las empresas textiles, que hoy subsisten en las orillas del Llobregat, el Ter y Cardener son un ejemplo de mejora inequívoca de las viviendas de los trabajadores. Este proceso ha continuado desde entonces, si bien la discusión en torno a la llamada “cuestión social” quedó en un plano menos llamativo en la medida en que la regulación incorporaba medidas de protección a los trabajadores, se generalizaba - especialmente en Europa- la prestación de servicios sanitarios y se incorporaba a la inmensa mayoría de la población al sistema de pensiones.

Recuadro n. 1

LEGISLACIÓN RELATIVA A LA JORNADA DE TRABAJO EN ESPAÑA

DESDE SUS ORÍGINES HASTA LA ACTUALIDAD

- *Ley de 24 de julio de 1873 (Ley Benot)*: prohibía el trabajo a los menores de 10 años y restringía a 8 horas la jornada de los menores de 15.
- *Ley de 13 de marzo de 1900*: prohíbe el trabajo de los menores de ambos sexos que no hayan cumplido diez años y el trabajo nocturno de los niños de ambos sexos menores de catorce años. Mientras que se admitirán al trabajo los niños de ambos sexos, mayores de diez y menores de catorce años, por tiempo que no excederá diariamente de seis horas en los establecimientos industriales, y de ocho en los de comercio, interrumpidas por descansos que no sean en su totalidad menores de una hora. Aunque se prohíbe a los menores de dieciséis años todo trabajo subterráneo, manipulación de materias inflamables o peligrosas y limpieza de motores y piezas de transmisión mientras está funcionando la maquinaria. No se permitirá el trabajo a las mujeres durante las tres semanas posteriores al alumbramiento. Además, las mujeres que tengan hijos en el período de lactancia tendrán una hora al día, dentro de las del trabajo, para dar el pecho a sus hijos.
- *Ley de 3 de marzo de 1904*: prohíbe el trabajo material en domingo.
- *Ley de 27 de diciembre de 1910*: establece que la jornada máxima ordinaria en las labores subterráneas mineras no podrá exceder de nueve horas al día. Mientras que la jornada máxima en los trabajos de laboreo a roza abierta tendrán una duración media anual de nueve horas y treinta minutos.
- *Ley de 11 de julio de 1912*: prohíbe el trabajo nocturno a la mujer.
- *Real Decreto del 24 de agosto de 1913*: la jornada máxima de trabajo efectivo para los obreros de ambos sexos en la industria textil no excederá de sesenta horas semanales, o sea, tres mil horas de trabajo al año.
- *Ley de 4 de julio de 1918*: establece un descanso continuo de doce horas en los

días del lunes a sábado de cada semana, a favor de todas las personas empleadas en los establecimientos mercantiles. Se concederá un descanso de dos horas para comer durante la jornada de trabajo.

- *Real Decreto del 15 de marzo de 1919*: se establece la jornada máxima de ocho horas para los oficios del ramo de la construcción.
- *Decreto de 15 de marzo de 1919* sobre jornada máxima de 8 horas, que extendió la limitación a todos los sectores económicos, con algunas salvedades que se regularon en el R.D: de 21 de agosto de 1919 sobre excepciones a la jornada máxima legal.
- *Decreto de 1 de julio de 1931*, elevado a Ley por la de 9 de septiembre de 1931: es la llamada Ley de Jornada máxima legal, que reafirmó la jornada máxima en 8 horas.
- *Ley de 13 de julio de 1940 y Reglamento de 25 de enero de 1941*: establecen el descanso dominical.
- *Ley de Relaciones Laborales de 1976*, que establece la duración máxima de la semana ordinaria de trabajo en 44 horas semanales efectivas.
- *Ley 8/1980, de 10 de marzo*: Estatuto de los Trabajadores, que reduce a 43 horas de trabajo semanal efectivo la jornada ordinaria “partida” y a 42 la jornada “continuada”.
- *Ley 4/1983, de 29 de junio*, que modifica el Estatuto de los Trabajadores de 1980, fija la jornada máxima legal en 40 horas semanales y las vacaciones anuales mínimas en 30 días naturales.
- *R. D. 1561/1995, de 21 de septiembre*, sobre jornadas especiales de trabajo: establece ampliaciones y reducciones de la jornada de trabajo general para determinados colectivos.
- *R. D. 285/2002, de 22 de marzo*: modifica el Real Decreto 1561/1995, de 21-9-1995 (RCL 1995\2650), sobre jornadas especiales de trabajo, en lo relativo al trabajo en el mar.
- *R. D. 525/2002, de 14 de junio*: control de cumplimiento del Acuerdo comunitario relativo a la ordenación del tiempo de trabajo de la gente de mar.
- *R. D. 294/2004, de 20 de febrero*: modifica el Real Decreto 1561/1995, de 21-

9-1995 (RCL 1995\2650), sobre jornadas especiales de trabajo, en lo relativo al tiempo de trabajo en la aviación civil.

- Ley 6/2002, de 25 de abril de medidas relativas a la conciliación del trabajo con la vida familiar del personal de las administraciones públicas catalanas y de modificación de los artículos 96 i 97 del Decreto legislativo 1/1997 (DO. Generalitat de Catalunya 13 julio 2006, núm. 4675, [pág. 30760]). Regula entre otras cuestiones un régimen de reducción de jornada con derecho a la totalidad de la retribución para el personal de las administraciones públicas catalanas.

Las dos guerras mundiales incidieron en la trayectoria de las condiciones de vida y de trabajo y en la actividad empresarial. Por una parte, fue necesario trabajar para mejorar la capacidad bélica y sustituir a los soldados enviados al frente. Por otro lado, quienes habían arriesgado su vida por la patria merecían mayor atención institucional. La confluencia de condiciones objetivas -como la mejora de la técnica, el aumento de la riqueza o la situación de la competencia-, con la generalización de la educación de calidad y el esfuerzo sindical hicieron posible la reducción de jornada. Cuando no se dan las circunstancias mencionadas para alterar las condiciones de trabajo, las decisiones mejor intencionadas pueden dar lugar a un retroceso, como ocurrió con la reducción de jornada impuesta por ley en 1936 en Francia y en EE.UU. y que se suspendió poco después, si bien del intento francés subsisten las vacaciones anuales. Los intentos de imponer por ley la reducción de jornada, por cualquiera de las finalidades alegadas se han saldado con retrocesos en el empleo que se han mantenido por dos o más años (v. J. P. Chenaux y P. Weiss 1993, J. Rosell y J. Trigo 2000). La secuencia de las leyes acompaña un camino que ha seguido, con ritmos diferentes, la mayor parte de los países que se ha industrializado e integrado en el mercado mundial. El recuadro n. 1 es una muestra sucinta de la trayectoria de la regulación acerca de la jornada laboral en España. Además hay que tener en cuenta la normativa sectorial que plasma estos principios. En este caso de jornada laboral, no añada nada trasponer la normativa de la Unión Europea porque la española es mucho más avanzada.

A lo largo del s. XX, al tiempo que se consolida una sensibilidad favorable a la mejora del nivel de vida de los trabajadores de todas las profesiones y se articulan diversas formas de protección social, se van gestando diversas corrientes que analizan, valoran y, en su caso, exigen actitudes y prácticas por parte de las empresas. Algunas de esas corrientes, especialmente las de menor solidez analítica, cuestionaban la existencia de la empresa en su forma actual y, en su mayor parte, han desaparecido. Otras tratan de ampliar sus objetivos y dotarlas de nuevas facetas que beneficien directamente a la sociedad, además de la aportación propiamente empresarial. Estas últimas, que se comentan en otros capítulos, son las que configuran la RSE actual y que, en ocasiones arrastran elementos de las anteriores. Entre las primeras, pueden mencionarse las voces pioneras hoy inexistentes o de poca incidencia sustantiva.

1) La exigencia de responsabilidad tiene una primera presencia en los debates públicos en los Estados Unidos a través de un grupo conocido con el nombre de *rural conservatives*, que cuestionaba el crecimiento de las empresas alegando que se comportaban como personas sin tener los derechos de éstas. Una de sus argumentaciones parte de que la Constitución americana da derechos a las personas físicas y que en el momento de su aprobación la presencia empresarial era ínfima, por lo que faltan referencias a ella en su Carta Magna. Como los accionistas están dispersos, su poder de decisión es tan pequeño que es como si se les hubiera expropiado su derecho a controlar y gestionar su propio patrimonio y sólo les queda la posibilidad de vender las acciones.

El razonamiento de los *rural conservatives* prescinde de la cuantía que representa la propiedad individual sobre el patrimonio de la empresa. De hecho, lo que pide es que el propietario de una parte decida sobre el todo pues todos los activos de la empresa se asignan a una misma finalidad, lo que sería improcedente pues equivaldría a que cada uno cuestionara el derecho de los demás. Sin embargo, tiene la posibilidad de influenciar al conjunto de la propiedad siempre que en la junta de accionistas sea capaz de convencer al resto de modo directo o a través de la influencia conseguida incidiendo en los miembros del consejo y la dirección. En cita de A. Tate 1936, uno de

sus teóricos “La historia de la gran empresa muestra que quienes la controlan, como apenas tienen una conexión remota, simbólica, de papel con los propietarios, violan su responsabilidad por dos vías: explotando a los accionistas y robando los nuevos resultados del capital ... La responsabilidad social no existe. La empresa debe producir para el mercado; el trabajo es necesariamente un componente inhumano de los costes. Si el accionista no tiene la posibilidad de ser responsable, tampoco la tiene el Presidente del Consejo ... debe ser i-responsable en el mismo sentido que una persona puede ser in-moral”.

La atención a los derechos de los accionistas, que tanto preocupaba a la corriente conservadora mencionada, está en la raíz de la aparición y consolidación de las auditorías de cuentas y, la función de los Consejos de Administración es orientar la acción de la empresa y supervisar el comportamiento de la dirección. La posibilidad de intereses divergentes entre administradores y propietarios fue analizada y formalizada por la teoría de la relación agente principal (C. M. Jensen y W. H. Meckling 1976 y M. Ricketts 1987), por la cual, si el control es costoso e insuficiente los gestores trabajarán en beneficio propio. Esto siempre ha sido cierto, pero de ahí no se deriva que el ámbito del albedrío de la dirección sea absoluto y, de hecho, los gestores ineficientes suelen ser despedidos o bien deterioran el valor de la empresa y la convierten en un objetivo fácil para los competidores que pueden comprarla barata para quedarse con su cuota de mercado -tras eliminar a la dirección anterior-. Incluso, como ocurrió intensamente en los años 80 en EE.UU., aparecieron compradores que financiaron con la emisión de bonos la compra de empresas mal gestionadas para liquidarlas y beneficiarse con la venta de sus activos. Además del temor que suscitan estas posibilidades, están los incentivos que instan a un comportamiento eficiente, como el fijar los incentivos en base al aumento de valor de las acciones de la empresa que, por sí solo, es un acicate para el esfuerzo y la innovación.

II) El cuestionamiento de los privilegios, reales o atribuidos, de las empresas y la inmunidad de que disfrutaban, junto con su dimensión, constituyó una segunda línea de descalificación de las empresas que, se decía, se desviaban de los intereses de los propietarios. J. C. Rawe en 1935 escribía que “Para que la titularidad, la propiedad y el

control sigan siendo verdaderamente privadas y distribuidas, las grandes empresas deben desaparecer por decreto”. Para Rawe tanto la duración ilimitada, como su inmortalidad exigían compensaciones. Si desaparecieran las grandes empresas lo harían todas las actividades que requieren grandes capitales, como la producción de energía eléctrica barata, el transporte marítimo, las constructoras de obras públicas y muchas otras.

En la misma línea de rechazo de los *privilegios* empresariales está J. Den Uyl 1992, que descalifica la responsabilidad limitada de las empresas frente a la situación de las personas físicas que deben responder con todo su patrimonio. En realidad las empresas responden con todo su activo y quien limita su riesgo es el accionista de la sociedad anónima que, en caso de fallida, sólo arriesga las acciones que tiene, y ahí las arriesga todas. En el caso de la empresa pequeña y mediana los accionistas suelen tener que avalar los préstamos que recibe su empresa y, si en la grande no es así, se debe a que su patrimonio es garantía satisfactoria para las entidades de crédito, que no se recatan de demandar pignoraciones, prendas o avales cuando tienen la más mínima duda de la recuperación de sus créditos. Si no hubiera un límite al riesgo asumido por el accionariado el crecimiento del comercio, de la división del trabajo y el actual desarrollo económico no se habrían producido, por más que esto incomode a quienes añoran épocas pasadas.

III) Los sociólogos Adolf A. Berne y Gardiner C. Means (1932), publicaron una obra de éxito en la que daban un paso más en el estudio del alejamiento de los gerentes respecto a la propiedad y sus designios. Esa independencia y el aumento de la dimensión empresarial, que reducía la competencia y creaba barreras de entrada a nuevos competidores, llevaba a prescindir del interés de los competidores y les perjudicaba. En esa situación, la búsqueda del beneficio se hacía por medios distintos de los que rigen en situaciones de competencia perfecta y, por tanto, se debía regular su conducta sobre la asignación del excedente generado y sobre las compensaciones que debía dar a la sociedad por actuar alejándose de la competencia perfecta.

La obra de Berle y Means tiene más de descripción y denuncia que de análisis, pues, por una parte, la competencia entre pocos puede ser más dura de la que se da entre muchos y, por otra parte, la dimensión permite más innovación de producto y reducción en el coste de producción unitario, lo que puede redundar en beneficio de los consumidores finales y de las situación de los trabajadores. De hecho la retribución que dan las grandes empresas es mayor que la de las medianas y pequeñas gracias, entre otras cosas, a que su capitalización permite más productividad por persona y eso atrae a personas de buena formación y experiencia, que suelen ser más eficientes y hacen mejor uso de los equipos disponibles.

IV) El *imperativo categórico kantiano* es aludido porque, según se dice, el margen de libertad de los gestores puede ser usado, sin perjudicar la posición competitiva, en beneficio de los stakeholders que, por su parte, están más indefensos que los accionistas o los empleados de las empresas. De aquí (v. I. Maitland 1994) se derivaría la exigencia de un compromiso de los gestores con el conjunto de los stakeholders, para que además de buscar el beneficio traten de integrar otras motivaciones. Llevado al extremo, este enfoque postula que los stakeholders deberían tomar el control directo de la empresa y gestionarla priorizando los objetivos externos, dejando en segundo plano, como factor limitador o condición restrictiva, la evitación de pérdidas. T. Donaldson (1982) expone directamente que las personas son un fin en sí mismas y relaciona esto con el contrato -o pacto- social para concluir que las empresas han de ser un vehículo para coordinar los intereses de los stakeholders que, a su vez, tienen derechos inalienables a participar en las decisiones que les afecten sustancialmente (en opinión de ellos mismos) o que impliquen que son usados como medio para alcanzar finalidades de otros. Una versión suave pide actuar según las expectativas de los stakeholders, que no suelen manifestarlas abiertamente, no se pueden cuantificar ni comparar, no son homogéneas ni pueden tener igual peso relativo y ni siquiera son estables.

Este planteamiento puede verse en sentido contrario en lo que concierne al argumento básico pues, normalmente, las empresas son un medio para que los trabajadores encuentren un empleo, para que los consumidores se hagan con los

productos que satisfacen sus necesidades, para que los inversores saquen rentabilidad a sus recursos, para que el estado genere ingresos tributarios de unos y de otros. En cuanto a la propuesta es difícil de articular porque los stakeholders suelen tener intereses distintos y contrapuestos de modo que el logro de uno perjudica a los demás. Además, los stakeholders pueden ser expertos en lo que les interesa, pero no en la producción y venta o en el conocimiento de los mercados a los que sirve la empresa, con lo que la duración de los procesos de toma de decisiones perjudicaría la eficiencia y generaría tensiones continuas, puesto que las decisiones empresariales se parecen más a las que toma el cirujano en el quirófano que a las de la asamblea de vecinos en sus juntas.

V) *Devolver a la sociedad lo que nos ha dado.* Esta es una frase feliz mencionada por I. Cadbury (1999) por la que la empresa reconoce la aportación que le hace la sociedad y la recompensa. Sin embargo, tiene más de lírica que de objetividad y confunde más que aclara. La empresa no vive de la sociedad sino para la sociedad y la que vive de ella gracias a subvenciones y protección en realidad es un lastre improductivo. Es cierto que tampoco viviría sin la sociedad, pero la función de la empresa es crear y repartir, no recibir. Su misión es crear valor, repartirlo entre quienes lo han hecho posible y crear una base tributaria que financie las necesidades del Estado. Una vez hecho esto, el excedente que subsiste debe atender a la continuidad de la actividad y a la mejora constante. En el destino de los recursos de libre disposición entra en juego la libertad y la responsabilidad puramente personal.

Si la frase se toma en sentido estricto la donación debiera haberse rechazado en su momento. Si no fue donación sino apropiación habría que ver si la apropiación fue indebida y entonces corresponde el despojo y no una devolución. Pero como se trata de una devolución parcial, si la transferencia hubiera sido involuntaria, propugnarlo recuerda al atracador que deja a la víctima algo del dinero robado para permitirle volver a casa. Si se deja la frase como expresión lírica queda bien, pero de ahí no se puede derivar implicación alguna, especialmente el que deban hacerse pagos adicionales a los que se exigen legalmente. El resto entra en el terreno de la

voluntariedad tanto si lo hace la empresa como si lo hacen las personas que la componen.

VI) *La debilidad de los gobiernos y las carencias de las personas.* Estas dos alegaciones, a las que suele añadirse la presión social para que lo hagan, constituirían, la base para obtener legitimidad social para poder operar (M de la Cuesta y C. Valor 2003). Esta afirmación sirve para abrir más discusiones porque la dimensión del sector público es mayor de lo que ha sido nunca antes. En la mayoría de los casos el aumento del peso del sector público se aprecia en términos absolutos en forma de más recursos y en términos relativos en forma de la proporción que representa su gasto respecto al PIB. En la última década, el caso de España es raro porque la proporción del gasto público sobre el PIB ha bajado significativamente, si bien el gasto público ha crecido medido en dinero corriente y en poder de compra. Esto responde a que el PIB monetario ha crecido más rápidamente y la cuota del sector público se redujo, fenómeno que hay que atribuir, en cuanto al ingreso, al aumento de la emigración y el empleo y, en cuanto al gasto, al descenso en los tipos de interés que abarataron la carga financiera de la deuda pública.

La empresa debe asumir sus responsabilidades y el sector público las que le corresponden. Ninguno debe entrar en terreno ajeno. Desde ámbitos críticos a las empresas se las acusa de que tienen demasiado poder y son capaces de manipular a los gobiernos, si bien basta con ver a la capacidad de un país pobre como Bolivia de doblegar a las multinacionales como ya hizo México en los años 30. Aunque esa acusación puede cuestionarse, si las empresas asumiesen funciones propias de los gobiernos si que acumularían un poder desmesurado que arriesgaría los delicados contrapesos que previenen frente al totalitarismo y mantienen en vida las democracias.

Sobre la asunción de funciones del gobierno alertó P. Drucker en 1981. Para él el problema estaba en “la ‘enfermedad del gobierno’, que está creando un vacío de responsabilidad y rendimiento, un vacío que resulta cada vez más fuerte a medida que el gobierno adquiere mayor amplitud”. Las empresas pueden ir más allá de sus

funciones, pero han de abstenerse de entrar en el ámbito que corresponde a la política y al Gobierno pues “la amenaza perenne contra una sociedad pluralista la constituye la demasiado fácil confusión entre el bien común y la propia ansia de poder” ... “Las peticiones de responsabilidad social que se formulan a las empresas comerciales –o a cualquier otra institución- suponen una usurpación de autoridad que debe resistirse, ya que el poder del usurpador siempre es vacilante. También debe ofrecérsele resistencia en aras de una verdadera responsabilidad social, ya que, en realidad, se trata de peticiones de irresponsabilidad”. Aunque haya que afrontar problemas y hacer la contribución pertinente, debe tenerse presente que “La mayor irresponsabilidad ... es la de menoscabar la capacidad de rendimiento de estas instituciones [gubernamentales] enfrentándose a tareas que se encuentran más allá de su competencia o usurpando autoridad en nombre de la responsabilidad social”.

Por otra parte, los ciudadanos han de asumir su responsabilidad frente a sí mismos y a sus familias. Sin que cada uno trate de bastarse a sí mismo y pueda velar por su familia no se puede hablar de traspaso de responsabilidades. Tampoco se puede suplir esa función que es indelegable. Lo que ha de hacerse es ayudar a quien, por causas de la fatalidad no puede valerse y ha de facilitarse que sea capaz de hacerlo.

Una variante de este enfoque resalta los abusos y daños causados por empresas (como la filial india de Union Carbide Corp. en Bophal, Enron, Ahold, o el caso del petrolero Exxon Valdez) a las que se presenta como enemigas de la sociedad. La acusación es dura, pero esos casos y otros más son reales. Sin embargo, de ahí no se deriva que el conjunto de las empresas sea dañino ni, menos aún, que se les deba penalizar por el daño de otros. Si lo fueran lo que habría que pedir es su disolución inmediata, pero el mero hecho de que no se pida indica que se sabe que es una exageración retórica. Limitarles la libertad y recortar sus recursos es como volver al antiguo testamento en que hasta siete generaciones deben pagar por la culpa de los antepasados.

Otro enfoque añade planteamientos comunitaristas (A. Etzioni 1996 y 1988) resaltando temas como la democracia interna, el consenso en la toma de decisiones, diálogos morales intersocietarios etc. que, en definitiva, aspiran a diluir las funciones

directivas y a supeditar las decisiones empresariales a procedimientos que son los propios de asociaciones de vecinos o comunidades homogéneas, así como a mezclar la economía y la ética. La voluntad de combinar ética y economía, que sin embargo enfocan realidades diferentes, pues la ética se preocupa de los fines y la economía de los medios. La primera rige tanto en la vida personal como en la profesional y prescribe sobre la orientación y las opciones aceptables. La economía, dentro del marco de comportamientos compatibles con la ética, sugiere las alternativas idóneas. Renunciar a objetivos de maximización puede ser ético e incluso económico, pero hacerlo sin que haya contrapartidas aceptables en los dos casos (inmateriales y materiales) no es ni ético ni económico.

VII) *La RSE añade valor a los clientes y mejora los resultados.* La afirmación “la ética paga” (v. H. Viñes 2005) es cierta y justifica plenamente la asunción de los valores apropiados y el comportamiento coherente con ellos, pero no en el plano ético, si bien el 75% de las 100 mayores empresas mundiales lo sitúan en el primer lugar de sus motivaciones (v. KPMG 2005). Si este fuera realmente el caso, el intento de obtener beneficios de un comportamiento ajeno al puramente empresarial sería oportunista y, en última instancia, no ético. Este es el punto de vista de A. Calveras y J. J. Ganuza (2004) que entienden que “la RSC no depende sólo de las consecuencias de las acciones de las empresas sobre los ‘stakeholders’, hay que tener en cuenta la motivación real de la empresa”. A su vez, este planteamiento tiene una debilidad crucial consistente en que las motivaciones son subjetivas y desconocidas y si se expresasen abiertamente cabría la duda de si lo que se dice es cierto o no. Más aún, si el comportamiento parece responder a pautas deseables éticamente, el dar transparencia al hecho aportaría menos credibilidad que el silenciar esa conducta, con lo que si se opta por el silencio no habrá reconocimiento ni más ventajas que las subjetivas. La incidencia de la RSE en los resultados es controvertida (v. infra aptdo. 5.2.).

VIII) *Recomendación de los expertos y exigencias de transparencia.* Los expertos en RSE hablan bien de su ámbito de conocimiento, exactamente igual que los de otras áreas de actividad, pero eso es insuficiente para adoptar una u otra línea de conducta.

La petición de transparencia obliga sólo a lo que la ley plantea, que es amplio y comporta obligaciones costosas. Rebasar esa línea sólo es conveniente cuando hay una aportación directa a la empresa o a terceros, de manera que si esa información no es valorada es preferible ahorrar el coste de elaborarla y el derroche de recursos naturales como papel y tintas para publicar memorias que no importan al cliente.

En muchos casos, las empresas son “responsables” sin saberlo. La decisión de que todo el personal lo asuma y la de formalizar la opción realizada implica dar un paso cualitativo porque compromete a la continuidad y al avance en todos los ámbitos. La transparencia empresarial también excede a la de las demás instituciones sociales pues debe informar de sus cuentas al Registro Mercantil, ha de cumplir con la auditoria de cuentas, con la de medio ambiente, la de prevención de riesgos laborales, la de protección de datos personales, la de calidad ... A su vez, ha de informar al accionariado, ha de remitir información periódica a la Hacienda Pública, a Medio Ambiente, a Trabajo, a Industria o sanidad o agricultura si le afecta, a la Comisión Nacional del Mercado de Valores si cotiza en Bolsa, al Banco de España si es una institución financiera. Ha de atender todas las inspecciones que reciba de las instancias mencionadas y otras de índole autonómica o municipal. Para lo anterior suele ser preciso recabar asesoría externa y un largo etc. (v. infra apartado 2.2). Por lo demás, la aportación de la transparencia, además de lo dicho, es arriesgada por otros factores (v. infra aptdo. 6.3.)

IX) Algunas empresas han pagado consultorías, elaborado y publicado memorias de sostenibilidad y contratado personal especializado en RSE. Esto parecería colocarlas en situación de desventaja competitiva frente a las que no lo hacen y por ello se pide que haya obligación de que todas lo hagan (c. I. Cadbury o.c.). Este argumento no es tal pues nadie que haya hecho algo voluntariamente puede pedir que los demás le sigan ni, menos aún, instar a las autoridades a que lo hagan obligatorio. Por la misma razón, quienes no hacen algo podrían pedir, en aras a la misma voluntad homogeneizadora la exigencia a los demás de que sigan sus pautas. Justamente lo que hacen los organismos que velan por la competencia es prohibir las prácticas desleales que perjudican al consumidor, sin embargo, la protección del productor que incurre en más

costes de los debidos para atender a su clientela es algo que escapa a la voluntad de los legisladores, por más que los productores ineficientes propendan a denunciar situaciones en las que están desfavorecidos. Al contrario, la obligatoriedad de esas prácticas formales puede distorsionar la competencia si se priorizan para unas u otras finalidades (v. J Trigo 2005), por lo que las entidades protectoras de la competencia deben velar cuidadosamente para que el interés del consumidor no se vea perjudicado por apreciaciones ideológicas del regulador o por la voluntad de generalizar prácticas que, con certeza, como mostró el premio Nobel G. J. Stigler (1985 y 1988) sólo benefician a quienes propugnan las normas y hacen presiones para ello.

Los consumidores están dispuestos a perdonar el mal comportamiento cuando lo detectan pero son menos proclives a premiar la virtud o lo que parece serlo. En el fondo el aforismo del obispo Torras y Bages “El que fa suroll no és bo. El que és bo no fa suroll” (Lo que hace ruido no es bueno. Lo que es bueno no hace ruido), siempre ha sido una de las características de la virtud. Esa discreción parece ser tan importante que se cuestiona la virtud que no la comparte.

X) *Anticiparse a futuras regulaciones.* Esta es una sugerencia propuesta por I. Roser et al. 2006 quienes, alegando que en el futuro se regulará la RSE instan a adoptar ya los procedimientos formales que suelen acompañarla, con lo que cuando se haga obligatorio ya se tendrá práctica en sus procedimientos.

Los 10 argumentos recogidos tienen cierta lógica al tiempo que debilidades. La sugerencia de una orientación consciente en pro de la RSE puede y debe fundamentarse en planteamientos menos objetables que se tratan más adelante en el aptdo. 4.1.

1.4. Desarrollo sostenible y RSE.

Los componentes esenciales de la RSE están en la actitud respecto a la protección de los derechos humanos en general o de sus empleados en particular, en la sensibilidad respecto al medio ambiente y en la dimensión social de sus actividades

ajenas a su cometido fundacional. La amplitud y profundidad de estos temas ha cambiado con el paso del tiempo, así, P. Drucker 1973 mencionaba tres aspectos: a) la responsabilidad frente a los empleados, b) la relación entre ética pública y privada en la medida en que pudieran entrar en contradicción y c) cierto compromiso del empresario con respecto a la “cultura” de la comunidad apoyando las artes y los museos, participando en el directorio de instituciones educativas y aportando fondos para causas filantrópicas, deportivas u otras de interés comunitario.

Pocos años antes de la obra de Drucker citada, la posición de M. Friedman (1962 y 1970) era más estricta ya que planteaba que la única obligación de las empresas era trabajar dentro de la ley y de la ética para maximizar sus beneficios. El beneficio indica la capacidad para servir a los clientes y la eficiencia en atender a sus necesidades. En 1981 P. Drucker señala que la posición de M. Friedman no es una dejación de responsabilidad pues cabe argumentar que de hacerlo obtendría poder, autoridad y capacidad decisoria en ámbitos que no son de su competencia, lo que podría minar la sociedad libre, pero también dice, apenas seis páginas adelante, que “ ... donde la comunidad cuenta con una tradición de ‘voluntariedad’ -en especial Estados Unidos- los directivos deberían ser estimulados a participar y aceptar un liderazgo responsable en los asuntos de la comunidad y en las organizaciones comunitarias. Tales actividades, sin embargo, no deben serles impuestas ni tampoco ha de procederse a evaluarlos, recompensarlos o promoverlos de acuerdo con su participación en actividades de carácter voluntario. Presionar o dar órdenes a los directivos para que participen en dicho trabajo es abusar del poder organizativo y obrar de un modo ilegal”.

P. Drucker, fallecido en 2005, ha sido y es, con mucho, la autoridad más sólida y persistente en materia de gestión empresarial. En 1991 mantiene su alerta respecto a los excesos de la RSE y dice que las organizaciones deben responsabilizarse de los límites de su poder, pero que “Las organizaciones deben asumir responsabilidad social; no hay nadie más en la sociedad de las organizaciones que pueda cuidar de la sociedad misma. No obstante, deben hacerlo responsablemente, esto es dentro de los límites de su competencia y sin poner en peligro su capacidad de funcionamiento”.

El énfasis de Drucker está en lo que le es propio a la empresa. En primer lugar lo que dice Friedman lo que es su obligación, pero no obsta para que, más allá de esa función, y de forma voluntaria, pueda hacer más cosas. Para esto una organización y su gente debe creer (Drucker dixit) que su propia tarea es la más importante de la sociedad. Si se dedican a tareas que superan su especialidad sólo pueden perjudicarse a sí mismas. Pero, añade, “el rendimiento económico no es la *única* responsabilidad de una empresa” y en el plano interno destaca un cambio organizativo importante que ocurre en la sociedad del conocimiento “La organización basada en el saber exige ... que todo el mundo asuma responsabilidad por objetivos, contribución y, de hecho, también por conducta” concluye ese ensayo con un deseo “A lo que deberíamos aspirar es a hacer responsables a las personas; lo que debería preguntarse no es ¿A qué tenemos derecho?, sino ¿De qué deberíamos ser responsables?. La tarea de la dirección en una sociedad basada en saber no es hacer que todo el mundo es un *jefe*; la tarea es hacer que todo el mundo sea un *contribuyente*”.

Fuera de las publicaciones de gestión de empresas, a las que se harán referencias más adelante, los textos de más relevancia son las comunicaciones de la UE. Las dos primeras son conocidas como el Libro Verde (2001 en adelante LV) y la Comunicación (2002 en adelante la Com). Un libro verde es una publicación oficial que sitúa un tema, pero es el nivel más bajo de autoridad y no supone compromiso. La Comunicación está por encima en cuanto a la relevancia que se le atribuye y las implicaciones que pueden derivarse, es posterior al Libro Verde y se benefició de un proceso de consultas que mejoró la versión inicial. El LV define la RSE como “la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”, aunque en la práctica va más allá al referirse a su “dimensión estratégica”, al enunciar varios “interlocutores” como sindicatos, consumidores y sus organizaciones, sindicatos y las ONG. Se mencionan códigos internos de conducta, verificación de las declaraciones que figuran en el etiquetado por las partes interesadas (que no se mencionan en este contexto) y se insta a que se divulguen las experiencias y prácticas correctas de las empresas europeas.

Para que las empresas asuman los costes impuestos por una RSE formalizada, compleja, auditada, publicada y en cambio continuo se dan argumentos cambiantes en cuanto a su origen y beneficios. Respecto a estos aspectos, en LV (punto 10), la RSE surge en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas. En LV (punto 10), se dice que la impulsan cuatro factores: a) nuevas inquietudes de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial en gran escala; b) los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas e instituciones tanto en calidad de consumidores como de inversores; c) la preocupación cada vez mayor por el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica; d) la transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación. A su vez, en la Com (punto 1) se dice que un comportamiento responsable genera éxitos comerciales duraderos, que “una gestión responsable de los cambios generará efectos positivos para las empresas a nivel económico”. En la Com (punto 3) puede leerse que “La RSE consiste en un comportamiento que adoptan las empresas voluntariamente, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundará a largo plazo en su propio interés”, Más adelante, en el mismo apartado se recoge que “aspectos como la imagen y el prestigio desempeñan un papel cada vez más importante para la competitividad en el contexto empresarial. Tanto las ONG como los consumidores exigen más información sobre las condiciones de producción de bienes y servicios, así como su impacto en la sostenibilidad, y tienden a premiar con su comportamiento a las empresas social y ecológicamente responsables”. En la Com (punto 5.1). “El interés creciente del público por el impacto social y ecológico y por las normas éticas de la industria ha llevado a numerosas empresas, en particular en el sector de bienes de consumo, a adoptar códigos de conducta sobre los derechos de los trabajadores, los derechos humanos o la protección del medio ambiente”.

Las apreciaciones recogidas se desnaturalizan en otros puntos de los mismos textos. Así, los efectos no se conocen, en LV (punto 26) se expone que “En primer lugar es necesario mejorar nuestros conocimientos sobre la incidencia de la RSE en sus resultados económicos y realizar estudios adicionales al respecto”. En la Com (punto

7.2) “Otras acciones prioritarias se centran en el estudio de la RSE y el desarrollo sostenible en los resultados de las empresas, los aspectos inherentes a determinados sectores (TIC, turismo, economía social), la RSE y la innovación y, por último, la gestión de los activos intangibles de las empresas”.

En cuanto al interés de los consumidores, por creciente que pueda ser, se reconoce que es muy limitado; así en LV (punto 80), con referencia a las etiquetas sociales “su cuota de mercado está creciendo pero sigue siendo relativamente reducida, lo que indica que debe mejorarse la eficacia de dichas tarjetas”. En la Com (punto 3) se recoge como desafío a la generalización de la RSE “El escaso conocimiento y apoyo de los consumidores e inversores con respecto a los comportamientos socialmente responsables de las empresas”.

Si la RSE aportara beneficios, las que ya la han adoptado servirían de ejemplo a otras sin necesidad de esfuerzos adicionales. El hecho es que cualquier herramienta nueva de gestión: planificación estratégica, círculos de calidad, lean management, down sizing, dirección por objetivos, networking... se han popularizado tan rápidamente como técnicas administrativas, *activity based cost* o de producción *just in time*. Los dos textos, y la inmensa mayoría de los que tratan de la RSE resaltan que la información dada por los gestores debe completarse con la de las partes interesadas, donde reincluyen las externas a la empresa. La imagen y el prestigio empresarial, que se menciona como cada vez más importante para la competitividad, se perdería si todas lo asumieran. Incluso las auditorías externas carecen de relieve si son voluntarias pues solo se solicitarán cuando haya certeza de que pueden pasarse sin salvedades relevantes.

Entre el primer y el segundo informes hay diferencias importantes. Así, en el primero ni siquiera se menciona la obligación empresarial de crear valor y obtener beneficios y se menciona sucintamente en un solo párrafo la responsabilidad frente a los clientes. En cambio, en LV (punto 53) se plantea un aspecto muy delicado para las empresas, el de “cómo asegurarse de que sus socios comerciales están respetando los valores que ellas consideran fundamentales ...”. En algunas guías prácticas se insta a

romper con los proveedores que no respeten esos valores o simplemente que no auditen alguno de ellos, lo que supondría posibilidades como que los musulmanes no comerciarían con cristianos o bien que como la jerarquía de valores no coincide pueden darse discrepancias irresolubles.

En 2006 la Comisión Europea hizo una nueva comunicación para “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE de las empresas” en la que repite dos veces la definición de LV. Resalta, entre otras cosas, que “la RSE se basa sobre todo en un comportamiento empresarial voluntario, un enfoque con obligaciones suplementarias y requisitos administrativos para las empresas correría el riesgo de ser contraproducente y contrario al principio de legislar mejor ... las empresas son las protagonistas de la RSE” e informa que la Comisión puede lograr mejor sus objetivos si colabora estrechamente con las empresas europeas, para lo que anuncia su apoyo a la creación de una Alianza Europea para la RSE, que “no será un instrumento jurídico ni nada que deban firmar las empresas, la Comisión o cualquier autoridad política”.

La comunicación de 2006 tiene más precisión que los dos textos anteriores, pero subsisten ambigüedades, especialmente cuando menciona que las empresas europeas deben actuar, dondequiera que operen, “con arreglo a los valores europeos y las normas internacionalmente aceptadas” y concluye diciendo que la RSE “refleja los valores centrales de la propia UE” pero no dice cuales son esos valores ni diferencia los que son centrales del resto. También hay imprecisión cuando se compromete a “fomentar el respeto de los principales derechos humanos y laborales internacionales” sin mencionar ni los unos ni los otros y, en consecuencia, sin precisar cuáles son los principales y cuáles el resto. El lugar en que se plasman las normas y principios aludidos se menciona en el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (2005) sobre el tema “Instrumentos de información y evaluación de la RSE en una economía globalizada”, donde se mencionan en el párrafo 2.1.2. “Los convenios, normas y principios internacionales que constituyen la referencia internacional incluyen la Declaración de la OIT sobre las empresas multinacionales, la declaración de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales, las directrices de la OCDE para

empresas multinacionales, los principios del Global Compact, así como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas” (v. detalle en anexo).

Bibliografía.

- AEPLI O. "Éthique et profit" Ed. Credit Suisse 1980.
- ALBET J., GENERALITAT DE CATALUNYA CIDEM "Guía per al bon govern de l'empresa no cotitzada i familiar. De la direcció unipersonal al consell d'administració" Ed. Generalitat de Catalunya, CIDEM 2004.
- ALCHIAN A. A. y H. DEMSETZ "Production, Information Costs, and Economic Organization" American Economic Review pgs. 777-795, 1972.
- ALDAMA E. "Informe de la Comisión especial para el fomento de la transparencia y seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas" 2003.
- AOKI M. "Toward an Economic Model of the Japanese Firm" Journal of Economic Literature Vol. XXVIII marzo 1990.
- BERLE A. y G. C. MEANS "The Modern Corporation and Private Property" (1932) Ed. Harcourt Brace & World inc. 2003.
- CADBURY A. "The Company Chairman" (1990), Ed Director Books, 1995.
- CALVERAS A. y J-J GANUZA "Responsabilidad Social Corporativa. Una visión desde la Teoría Económica" Working Paper . Observatorio RSC U.P.F. 2004.
- CHANDLER Jr. A. D. "Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise" Ed. The M. I. T. Press Massachusetts 1962.
- CHANDLER Jr. A. D. "Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism" The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1990.
- CHENAUX J. P. y P. WEISS "Partage du travail: la grand illusion" Ed. FSP Ginebra 1993.
- COASE R. H. "Naturaleza de la empresa" Información Comercial Española n. 557, enero 1980.
- COMISIÓN EUROPEA "Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". COM (2001). 366 final, 10.07.2001.
- COMISIÓN EUROPEA "Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible" COM (2002). 347 final 2.07.2002.
- COMISIÓN EUROPEA "Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo y al Comité Económico y Social Europeo. Poner en práctica la asociación para el

crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de Excelencia de la responsabilidad social de las empresas” Com (2006) 136 final 22.3.2006.

COMITÉ ECONOMICO Y SOCIAL EUROPEO. Dictamen sobre el tema “Instrumentos de información y evaluación de la RSE de las empresas en una economía globalizada” 2005(C/04, Diario Oficial de la Unión Europea C 286/1-2 de 17.11.2005.

COMPTE SPONVILLE A. “Pequeño tratado de las grandes virtudes” (1995). Ed. Espasa 1998.

COMTE SPONVILLE A. “Diccionario filosófico” (2001) Ed. Paidós 2003.

COMTE SPONVILLE A. “El capitalismo, ¿es moral?”. Ed. Paidós, 2004.

CONTHE M. Grupo especial de trabajo sobre buen gobierno “Proyecto de Código unificado de recomendaciones sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas” 2006.

CUESTA M. de la y C. VALOR “RSE: Concepto, medición y desarrollo en España” Boletín Económico de Información Comercial Española n. 2755, 20-26 enero 2003.

DEMSETZ H. “Ownership, Control and the Firm: The Organization of Economic Activity V. I” Ed. Basil Blackwell Oxford 1988.

DEN UYL D. J. “Corporate Social Responsibility” en “Business Ethics & Common Sense” ed. Robert W. McGee, Ed. Quórum Books 1992.

DONALDSON T. “Corporations and Morality” Ed. Prentice Hall 1982.

DRUCKER P. F. “La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas” (1973) Ed. El Ateneo Buenos Aires 1975.

DRUCKER P. F. “Gestión dinámica” Ed. Hispano Europea Barcelona 1981.

DRUCKER P. F. “La sociedad poscapitalista”. Ed. Apóstrofe Barcelona 1993.

ECONOMIST The “A Business Miscellany” Ed. The Economist 2006.

EGUIDAZU S. “Creación de Valor y Gobierno de la Empresa” Ed. Gestión 2000, Barcelona 1999.

ETZIONI A. “The Moral Dimension: Toward a New Economics” Ed. The Free Press New York 1.988.

ETZIONI A. “Comunidad y moralidad en una sociedad democrática” (1996) Ed. Paidós 1999.

FERRATER MORA J. “Diccionario de filosofía de bolsillo” Ed. Alianza 1983.

FRIEDMAN M. “Capitalismo y libertad” (1962). Ed. Rialp 1966.

FRIEDMAN M. "The Social Responsibility of Business is To Increase its Profits". The New York Magazine, 13 septiembre 1970.

GIDE Ch. "Las instituciones de progreso social" (1900) Ed. Librería de la Vda. De Ch. Bouret, 1913.

GORDON Peter "Robert Owen (1771-1858)" en Perspectivas: revista trimestral de educación comparada" París UNESCO vol. XXIV, n. 1-2, 1993

GROENEWEGEN J. "Dynamics of the Firm: Strategies of Pricing and Organisation". Ed. Edward Elgar 1993.

HANDY Ch. "Understanding Organizations" (1976) 4ª Edición Penguin Books 1993.

HEMEL U. "Valor y valores. Ética para directivos" (2005) Ed. Deusto 2007.

JENSEN C. M. y W. H. MECKLING "Theory of the firm: material behavior, agency costs and ownership structure! Journal of Financial Economics vol 3, 1976.

KNIGHT F. H. « Ética de la sociedad competitiva » (1935) Ed. Unión 1976.

KOGUCHI K. "Les conglomérats financiers" Ed. OCDE 1993.

MAITLAND I. The Morality of the Corporation. A Empirical or Normative Disagreement » Business Ethics Quarterly vol. 4, nº 4, 1994.

OCDE, Groupe de travail ad hoc sur le gouvernement de l'entreprise "Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement de l'entreprise" Ed. OCDE SG/CG (99) 1, 1999.

OCDE "OCDE Principles of Corporate Governance" 2004.

OLIVENCIA, Informe elaborado por la Comisión especial para el Estudio de un código ético de los consejos de administración de las sociedades "El Gobierno de las Sociedades" Información Comercial Española n. 769, mayo 1998.

RAWE J. C. "Corporations and Human Liberty: A Study in Exploitation" The American Review n. 3, 1935

RICKETTS M. "The Economics of Business Enterprise. New Approaches to the Firm" Ed. Wheatsheaf Books Brighton, 1987.

ROSELL J. y J. TRIGO "El reparto del trabajo: el mito y la razón" Ed. Instituto de Estudios Económicos 2000.

ROSER Isabel "Guía de la responsabilidad social corporativa para pymes" Ed. Observatorio de RSE y Fundación El Monte 2006.

SALAS FUMAS V. "El govern de l'empresa" Ed. La caixa, Col. Estudis Economics n. 29, 2002.

STIGLER G. J. "The Citizen and the State: Seáis on Regulation". Ed. University of Chicago Press, 1985.

STIGLER G. J. "The Theory of Regulation & Studies in Industrial Regulation" en G. J. Stigler et al. "Chicago Studies of Political Economy", University of Chicago Press, 1988.

TATE A. "Notes on Liberty and Property" The American Review vol. 6, 1936.

TRIGO J. "La asunción formal de responsabilidad por parte de la empresa" Web CIES 2006.

TRIGO J. "Regulación de la responsabilidad social de la empresa" en "Regulación, desregulación, liberalización y competencia" vv. aa. Ed. Círculo de Empresarios y Fundación Rafael del Pino 2006.

VIÑES H. "La responsabilidad empresarial. Una aposta rendible" Ed. Consell de Treball Econòmic y Social de Catalunya" Barcelona 2005.

WILLIAMSON O. E. "Markets and Hierarchies: Análisis and Antitrust Implications" The Free Press N. Y. 1975

WILLIAMSON O. E. "The Economic Institutions of Capitalism" The Free Pres N. Y. 1985.

Manual de Divulgación

Capítulo II

CAPITULO II.

La empresa y sus aportaciones.

La empresa es una entidad adecuada para actuar en el ámbito económico. Está integrada por personas que trabajan en actividades vinculadas para producir bienes o servicios destinados a ser adquiridos por terceros. Esas personas comparten capital y conocimientos al tiempo que organizan y coordinan su trabajo y habilidades para ganar eficiencia.

La vida social se estructura en instituciones diferentes. Las instituciones, desde el punto de vista económico (v. D. North 1981, 1990) se estructuran en tres niveles. En el primero están los usos y costumbres, esto es regularidades que permiten una anticipación razonable del comportamiento de los demás. En el segundo están las leyes y normas de obligado cumplimiento que establecen lo que se ha de hacer, lo que se puede exigir a terceros y lo que se puede impedir hacer a otros. En el tercero reincluyen los organismos públicos que hacen las normas, vigilan su cumplimiento y sancionan su incumplimiento. En sentido amplio puede decirse que son las restricciones que la sociedad ha arbitrado para encauzar la interacción de las personas.

Las instituciones configuran el entorno en que se vive, se trabaja y se establecen relaciones personales, civiles, mercantiles etc. Si se piensa en el conjunto de la sociedad, esta es el resultado de un proceso evolutivo espontáneo en el que aparecen regularidades que subsisten si son adecuadas para la consecución de un amplio número de los objetivos de las personas que las conforman. El mercado es una de esas instituciones no creadas por nadie pero que han sobrevivido y prosperado gracias a su funcionalidad, pero su supervivencia está siempre cuestionada por quienes quieren reducir la competencia en beneficio propio. La sociedad la forman los individuos que se integran en organizaciones que tienen normas enfocadas al logro de las finalidades que cada una se ha marcado como objetivo propio y, por tanto con independencia de los propósitos que persigan otras personas y organizaciones (c. C. Martínez Meseguer 2006). La empresa es una de estas organizaciones que delimitan internamente su estructura, las aportaciones, funciones y actividades de cada componente. La ley

regula los requisitos previos al inicio de actividad, su funcionamiento, obligaciones de hacer y evitar, información a ofrecer y otros aspectos.

El rasgo común en todas las empresas está en la transformación de materias y medios de producción originales en productos y servicios adecuados a las necesidades de otras empresas o de consumidores finales. Esa transformación, que se realiza en un entorno legal configurado por la tradición y las leyes y supervisado por gobiernos y tribunales, puede ser material o inmaterial pero aporta al destinatario un valor superior al precio que debe pagar por lo que recibe. La diferencia es el valor que se ha creado y que se puede cuantificar a través de los estados financieros que se derivan de la contabilidad empresarial. La empresa eficiente es una gran creadora de valor que es, a la vez, un indicador de eficiencia y adecuación a las necesidades sociales así como de la solidez y continuidad que puede aportar a los implicados en su actividad, tanto internos como externos.

Para cambiar las empresas y mejorarlas hay que comenzar por entender su papel en los mercados, las posibilidades que tiene abiertas y los límites que le impone mantener la competitividad. Los mercados se basan en leyes y reglas, pero también, como antes se apuntó, estas se apoyan en la veracidad y la confianza. Si se oculta la verdad se deteriora la confianza y, sin ella, las relaciones y vínculos son débiles y el mercado se desvanece (v. Ch. Handy 2002), por lo que es importante que las empresas sean fiables, veraces y respetuosas con sus compromisos.

2.1. Creación y distribución de valor.

La responsabilidad primera y fundamental de la empresa está en la creación de valor, sin lo que será incapaz de atender a sus compromisos de pago y desaparecerá perdiendo en el camino el capital invertido, el trabajo creado y las expectativas de cuantos confiaron en su continuidad. Si se desea un enfoque riguroso de la RSE es imperativo empezar por esta función, a la que luego pueden añadirse otras, pero siempre sin cuestionar ésta pues si se fracasa aquí también se fallará en el resto. Una de las vías de aproximación a la actividad empresarial la da la Central de Balances del

Banco de España (CBBE), que es un registro voluntario que elabora una agregado de las cuentas de explotación y balances de las empresas que le informan. Se publica cada año y se puede consultar por vía electrónica. Hay otras vías alternativas, como los datos que ofrece el Registro Mercantil o las cuentas de la contabilidad nacional. Las ventajas de la CBBE, entre otras, están en la longitud de la serie y en que su información es comparable con la de otros países de la UE a través del proyecto BACH (Banco of Accounts Centraly Harmonized).

Cuadro n. 2.1

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ANALÍTICA. ESTRUCTURA.

BASES	1982	1985	1990	1995	2000	2005	Media 1982-2005
Número de Empresas	2.057	5.064	7.217	8.128	8.510	6.671	7.199
1. VALOR DE LA PRODUCCIÓN (Incluidas Subvenciones)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2. CONSUMOS INTERMEDIOS (Incluidos Tributos)	69,2	70,8	62,6	64,2	68,8	68,9	66,6
S.1. VALOR AÑADIDO BRUTO al coste de los factores	30,8	29,2	37,4	35,8	31,2	31,1	33,4
3. GASTOS DE PERSONAL	19,7	16,7	21,8	19,8	16,5	15,7	18,8
S.2. RESULTADO ECONÓMICO BRUTO de la explotación (S.1-3)	11,1	12,5	15,5	16,0	14,7	15,4	14,7
4. CARGA FINANCIERA NETA	7,6	5,8	4,1	2,7	0,6	-0,9	3,0
4.1. Gastos Financieros	8,6	6,8	6,7	5,0	2,9	2,7	5,2
4.2. Ingresos Financieros	1,0	1,3	2,6	2,3	2,3	3,5	2,2
5 AMORTIZACIONES Y PROVISIONES de la explotación	5,2	7,4	6,5	7,7	6,9	6,1	7,0
S.3. RESULTADO ORDINARIO NETO (S.2 -4 - 5)	-1,7	-0,7	4,9	5,6	7,2	10,2	4,7
6. INGRESOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS	0,9	2,8	1,0	-1,2	-0,8	-0,5	-0,3
7. IMPUESTOS SOBRE LOS BENEFICIOS	0,5	1,3	2,0	1,5	1,5	2,1	1,4
S.4. RESULTADO NETO TOTAL (S.3+6-7)	-1,3	0,8	3,9	2,9	4,9	7,6	3,0

Fuente: Central de Balances 2005. Banco de España 2006.

El cuadro n. 2.1. muestra una visión sintética de la cuenta de explotación agregada de las empresas no financieras incluidas en la CBBE. Las cifras originales se presentan en forma de estructura haciendo que las ventas sean cien y presentando cada componente como proporción de ese total. De esta forma se evitan las distorsiones que podrían derivar de que el número de empresas varía de un año a otro, así como el efecto de los cambios en precios y otros. Se ha mantenido el año inicial junto con los acabados en 0 y 5 y se ha añadido la media de valores de toda la serie la serie que va desde 1982 hasta 2005 inclusive. En los 23 años recogidos hubo pérdidas en cuatro y resultado cero en 1, la medida de margen neto sobre ventas está en la columna

derecha de la línea inferior y es del 3%. Aunque las cifras recogidas parecen mostrar una tendencia de mejora del margen lo cierto es que las fluctuaciones son grandes, pues entre la peor, que se registró en 1993 con un margen negativo del -2,3% de ventas y el mejor, que ha sido el 2005 con un margen del 7,6% hay un abismo.

Ingresos de la empresa y valor añadido bruto.

Los ingresos se destinan en primer lugar al pago de suministros en donde entran desde las materias primas hasta la energía, transportes, seguros y todo lo que es adquirido en el exterior y se incorpora a la oferta final. Si se prosigue la observación de la columna de la derecha se aprecia que esas compras ascienden al 66,6% de los ingresos totales. La diferencia hasta 100, esto es el 33,4% es el valor añadido bruto. Este valor, que se recoge en la línea n. 3 del cuadro 2.1, presenta oscilaciones amplias que van desde un mínimo de 28,9% de los ingresos en 1983 hasta un máximo de 37,4% en 1990. Estas diferencias dependen de muchos factores, entre otros el nivel de crecimiento de la economía, que permite aumentar ventas y márgenes haciendo que los costes fijos se diluyan en más unidades vendidas y rebajen el impacto unitario de su coste. A su vez las ventas se ven afectadas por factores no controlables, como el tipo de cambio o el precio de algunas materias primas –especialmente las básicas que afectan a toda la actividad económica, como el petróleo- que influyen en el número de unidades vendidas y en los precios intermedios y finales.

Costes laborales.

El concepto más importante de los que se incluyen en el valor añadido bruto es el de gasto de personal que es más de la mitad. Al igual que otras partidas también presenta variaciones importantes. La cifra relativa más alta correspondió al año 1993 con un 22,8% y la segunda a 1992 con un 22,6% mientras que la menor al 2005 con un 15,7% y que fue, precisamente, el año de mejor resultado empresarial. Aunque a primera vista puede parecer que el mayor peso relativo de la masa salarial hunde los beneficios y, correlativamente, que la subida de éstos se logra en detrimento de los costes de personal, hay factores más importantes que aportan una explicación sólida. En 1992 se perdieron 250 mil empleos y en 1993 la caída en el número de personas ocupadas fue de 500 mil. Con rápido aumento del paro la capacidad negociadora de

los sindicatos cae y los salarios apenas suben, por lo que esto no es una explicación. Ésta se encuentra en la caída en la actividad económica (en 1992 el PIB real sólo creció un 0,9% y en el año siguiente tuvo un crecimiento negativo de -1%) al tiempo que un aumento en el déficit exterior (de -6,1 y -3,9 respectivamente) que indica que parte de las compras internas se hicieron a productores extranjeros. El coste laboral tiene un componente fijo muy alto, de modo que aunque los ingresos por ventas caigan, el efecto en la retribución de los trabajadores es pequeño con lo que la comparación de la masa salarial con los ingresos por ventas sube en términos proporcionales, pero eso no indica aumento de sueldo, ni de número de empleados ni, aún menos, de ambos a la vez.

En el coste laboral, además de los salarios y las retenciones pertinentes se incluyen las cotizaciones sociales a cargo de la empresa que vienen a suponer un 32% del salario bruto del trabajador. Un ejemplo preciso sirve para ilustrarlo. En el año 2006, un oficial administrativo encuadrado en el grupo 5 de la Seguridad Social, casado, con dos hijos uno nacido en 1994 y otro en 1995 devenga un sueldo bruto según convenio de 24.500€. A esta cifra hay que añadir 5.782€ que representan el 23,6% del sueldo bruto en concepto de cotización a la Seguridad Social, 1.470€ que (el 6% del sueldo bruto) por desempleo, 98€ (el 0,4%) a FOGASA -Fondo de Garantía Salarial-, 245€ (el 1% del sueldo bruto) por accidentes de trabajo y 147€ (el 0,6% del sueldo bruto) para Formación Profesional. En total son 7.742€ que equivalen al 31,6% del salario bruto y que elevan el coste de la empresa hasta 32.242€. Estos componentes y sus cuantías están determinados por ley y, por tanto, fuera del control de las empresas.

De la cifra de 24.500€ percibida como sueldo bruto la empresa debe restar 1.555€ (el 6,35% del sueldo bruto) por deducciones para pagos directos del trabajador a la Seguridad Social y 3430€ (el 14% del sueldo bruto) por retención del IRPF. Este trabajo de recaudación por cuenta de las administraciones públicas lo han de hacer las empresas a título gratuito y asumiendo penalizaciones por incumplimientos, tanto la omisión o el error han sido fortuitos o deliberados.

Resultado económico neto.

Si al valor añadido bruto se le deducen los gastos de personal queda el resultado económico bruto de explotación que permite atender a los pagos de los renglones que tiene por debajo. El primero es la carga financiera neta (línea n. 4) que equivale a los gastos financieros menos los ingresos. El componente principal de gastos financieros son los intereses por créditos y préstamos recibidos a los que se añaden a otros costes menores relacionados, mientras que los ingresos son los intereses recibidos por saldos en cuentas bancarias y descuentos por pronto pago. La trayectoria muestra con nitidez el descenso del peso relativo de los gastos financieros, a pesar del aumento que se ha producido en la deuda viva de las empresas desde la adopción del euro, así como el aumento de los ingresos. El cambio en el entorno monetario producido por la adopción del euro explica, por sí sólo, más del 30% de la mejora de los resultados empresariales, a pesar de su revalorización euro que ha perjudicado las ventas y facilitado las importaciones. Este efecto muestra la importancia de la situación del entorno económico, que en lo que va de siglo es de crecimiento con estabilidad monetaria.

Las amortizaciones se muestran en la línea 5. Indican el grado de desgaste del equipamiento productivo. Aquí las empresas tampoco tienen libertad para fijar su cuantía ya que viene dada por las disposiciones fiscales que varían mucho de un país a otro. Así, un edificio fabril se amortiza en España en 50 años, en Italia en 40 y en Alemania en 20. Cuanto mayor sea la amortización aceptable menos impuestos pagan las empresas y más rápidamente pueden sustituir su maquinaria y equipamiento, por lo que en esta comparación la empresa española sale perjudicada respecto a las de los otros dos países. Las provisiones, presentadas junto a las amortizaciones, se hacen para compensar pérdidas derivadas, por ejemplo, de facturas impagadas. La normativa indica en que casos son aceptables.

Una vez deducidas las amortizaciones y las provisiones se tiene el resultado ordinario neto (línea S.3) que muestra los resultados de explotación. A estos se les añade (o se deduce) el rendimiento (o la pérdida) de las actividades atípicas de la empresa, como los rendimientos cobrados de filiales o las pérdidas que hayan debido

compensarse. A lo que resulta se le añade el impuesto sobre los beneficios empresariales que se obtiene el resultado neto total que, en porcentaje de la facturación o del valor añadido bruto, es relativamente pequeño. El resultado conseguido se reparte en proporciones que suelen variar de un año a otro. En promedio aproximadamente un 66% se reinvierte y un 33% se reparte en forma de dividendo. Para la asignación de lo que queda en la empresa suele tenerse en cuenta el rendimiento de las diferentes actividades y las expectativas que ofrecen, de modo que se orientan como si en el interior de la empresa funcionara un mercado que tuviera en cuenta el coste y aportación de cada una de sus actividades (v. T. Cowen y D. Parker 1997).

El beneficio repartido, cuando se trata de empresas que cotizan en Bolsa va, en su mayor parte, a los fondos de inversión y de pensiones que lo reinvierten. En el caso de accionistas individuales y en el de las empresas que no cotizan en Bolsa se destina a gasto corriente o a nuevas iniciativas empresariales. Normalmente las personas que invierten sus ahorros suelen pagar su gasto corriente con ingresos procedentes de actividades profesionales o laborales, especialmente los grandes empresarios que perciben emolumentos como directivos con lo que los resultados empresariales retornan en gran parte a la producción. Esa reinversión permite la adaptación y el crecimiento de las empresas (v. M. Binks y J. Coyne 1983)

Una parte de los beneficios va a la acción social de las empresas que es una de las vertientes de su compromiso con la sociedad que es voluntario y adicional a las obligaciones que les competen. Así, por importante que pueda ser la actividad que puede financiarse a través de estos recursos, es pequeña en comparación con el total de recursos que la empresa genera y con los que hace lo principal de su contribución a la sociedad a través de la creación y el mantenimiento del empleo, de las compras a los proveedores y suministros a clientes así como al servicio a los consumidores últimos y el pago de impuestos con los que se financian infraestructuras de uso común, se prestan servicios básicos y se atiende a las necesidades de quienes no pueden valerse por sí mismos.

Otras aportaciones.

El valor añadido recogido en la cuenta de explotación de las empresas solo da cuenta del componente monetario que le queda a ella tras las transacciones que realiza. La otra parte, esto es el comprador, también ha ganado pues si la compra ha sido voluntaria, el valor percibido excede al que se atribuye al precio pagado. Obviamente, de ese valor, que es subjetivo, nadie lleva cuenta. La empresa es fuente de innovaciones continuas que son de utilidad para su clientela y que marcan un umbral desde el que proceder a nuevas mejoras.

Los trabajadores también mantienen sus habilidades y relaciones al tiempo que mejoran su capacitación aumentan su experiencia. La actividad laboral es una fuente de relaciones personales y de mejora en la eficiencia, especialmente si se aprovechan las oportunidades de hacer rotaciones y cambios de ubicación, lo que a veces es indeseado o imposible en el caso de empresas muy pequeñas. Se ha mencionado al tratar del coste laboral no salarial la aportación monetaria a la formación profesional pero la que se recibe y se practica es de una importancia no menor. La mayor parte de las empresas considera el convenio con un mínimo, por encima del que se hacen aportaciones complementarias en términos de pluses y primas, formación, atención sanitaria, anticipos, permisos especiales y otros.

Para el accionista la actuación de la empresa ofrece una oportunidad de obtener beneficios y para elevar el valor de sus acciones mientras que, para quien suscribe obligaciones o pagarés de empresa, hay la posibilidad de rentabilizar el ahorro sin riesgos elevados.

Los clientes industriales suelen exigir cada vez más prestaciones a sus proveedores. Para ello les indican las referencias, las prestaciones esperadas y otros requisitos y no se recatan en enviar sus propios ingenieros para ayudar a los proveedores a mejorar su eficiencia y la calidad de sus productos. Los proveedores suelen ser fuente de ideas prácticas y de asesoramiento en cuanto a las prestaciones y posibilidades de sus productos.

En muchos casos se realizan aportaciones a actividades relevantes, como la asistencia de Cáritas a personas necesitadas, patrocinio de actividades culturales, docentes, deportivas o festivas que se financian con cargo a sus beneficios (acerca de estas contribuciones v. C. Pieschacon 2006).

2.2. Mercado y entorno institucional.

El mercado es una institución surgida espontáneamente para facilitar el intercambio. Con independencia de su configuración física o de su deslocalización absoluta a través de medios electrónicos, sirve para conectar ofertas y demandas, para señalar las preferencias de unos y las disponibilidades de otros. El mercado prospera donde hay respeto a la propiedad, libertad para comerciar, leyes y contratos que se respetan, especialmente los derechos humanos. Para un entorno óptimo se necesita competencia interna y externa así como un ámbito de libertad plasmado en una constitución democrática y un marco jurídico idóneo. El mercado solo prospera en el estado de derecho, en el estado de naturaleza no hay mercado.

Incluso en sociedades sin regulación formal o en las que se basan en una ordenación contraria al mercado, o que lo restringe severamente, éste suele manifestarse a través del trueque de bienes y servicios, a través de mercados negros y de otras formas de orillar o vulnerar los límites que lo recortan.

El mercado aporta, en primer lugar, información sobre preferencias, sobre necesidades que alguien trata de eliminar con la cooperación de otros y sobre los medios disponibles. Esta información está dispersa y es accesible a todos, pero debe detectarse e interpretarse adecuadamente.

En segundo lugar el mercado aporta, incentivos adecuados para sacar partido de la información generada por el mercado. Lo hace en forma de beneficios, que se obtienen si se aprovechan las oportunidades que aparecen en forma de necesidades sin resolver, deseos insatisfechos o ineficiencias mejorables en la forma de resolver problemas personales o de producción.

En tercer lugar el mercado aporta también, a través de accionistas o de préstamos de entidades financieras, los recursos con los que sacar partido del conocimiento. La persona que advierte una oportunidad sin contar con medios financieros para adquirir lo necesario en orden a poder hacer una oferta adecuada.

En cuarto lugar relaciona los diferentes productores y usuarios permite que los primeros trabajen para un mercado anónimo y sin esperar a la recepción del pedido y, a los segundos, ir a comprar sin haber informado a nadie de sus preferencias y encontrar habitualmente lo que desean y, de cuando en cuando alguna sorpresa agradable. Así, puede decirse que el mercado es un proceso de descubrimiento (v. F. A. Hayek 1978), tanto más rápido cuanto mayor es la competición y el número de participantes y mejor el conocimiento y experiencia de éstos.

La capacidad empresarial se da en muchas formas y ofrece un amplio espacio a la inventiva individual pues pueden encontrarse formas diferentes de resolver un mismo problema o bien de asignar los recursos a usos diferentes. En el primer caso el ciclista Campagnolo harto de tener que bajarse de la bicicleta y perder tiempo para cambiar la cadena de un piñón pequeño a uno grande al subir las cimas del *Giro* de Italia, ideó un desviador de cadena que permitía desplazarla sin bajar de la bicicleta ni dejar de pedalear. Posteriormente se encontró el modo de hacerlo a través de una palanca en el cuadro, más tarde se puso en el manillar con lo que se mantenía mejor el control de la dirección y se hacía con más rapidez. Más tarde Shimano dio nombre a un cambio que en vez de desplazamientos continuos permitía un salto discreto tras cada pulsación de un botón, con lo que ya no se debía empujar y ajustar el movimiento de la palanca con riesgo de saltar dos o tres piñones. Otro al ubicarlo junto a la manilla del freno, otro más al poner el cable del cambio dentro del cuadro para facilitar y hacer más cómodo el control del manillar. Una bicicleta de carretera de hoy es diferente de la hace diez años además de los últimos pasos mencionados en un sillín anatómico ideado para evitar problemas lumbares, cambia el anclaje de los zapatos en los pedales y éstos pueden tener un desplazamiento menos exigente en la fase de subida que en la de bajada. Sobre la capacidad de usos diferentes puede pensarse en el uso de las bayas de enebro como condimento o como aromatizador para fabricar ginebra o los líquidos

para enjuagues bucales que se aplicaron a varias actividades antes de que alguien descubriera que el uso más rentable que se le podía dar era el de combatir la halitosis.

Fallos del mercado.

El mercado orienta los recursos a donde son más necesarios para atender las preferencias de los consumidores últimos. Aunque da la información y los estímulos apropiados, no siempre el resultado es óptimo. Las causas son muchas, concentración de la producción, barreras de entrada y salida, comportamiento colusivo de productores o grandes compradores, abuso de poder de mercado por parte de la oferta o de la demanda, regulación inapropiada, derechos de propiedad mal definidos o no respetados, asimetría informativa, segmentación de mercados ...

Las causas por las que el mercado no está en situación óptima pueden agruparse en comportamientos anticompetitivos, fallos de regulación, barreras naturales y barreras estratégicas. Siempre que se da alguna de estas circunstancias el resultado es subóptimo y el consumidor no obtiene la cantidad y precio de oferta que se espera en competencia perfecta. Para esto hay posibilidades de actuación a través de incentivos, de la regulación, inspección y sanciones de la Administración Pública o de Tribunales de Defensa de la Competencia.

El mercado recompensa la capacidad de servir a la demanda y muchas personas preferirían que recompensase a otros comportamientos virtuosos basados en el mérito. También se ve con desconfianza la desigualdad de fortunas a que puede dar lugar así como al papel que juega la suerte en uno u otro sentido. Esto da lugar a críticas acerca de la distribución de los excedentes. Para compensar la desigualdad debida al azar y ayudar a quienes no pueden valer por si mismos se han arbitrado políticas redistributivas que incluyen el sistema de pensiones, las prestaciones por desempleo, la enseñanza obligatoria gratuita y los sistemas de becas, la sanidad generalizada, los transportes públicos subsidiados, viviendas sociales y muchas otras que se insertan en la misma producción, como la prevención de riesgos laborales. Casi siempre estas medidas parecen insuficientes y la crítica mejor o peor fundamentada, persiste a pesar de dos limitaciones importantes, la primera es que no hay sistema

mejor al que poderse remitir y tomar como ejemplo, la segunda es que la redistribución tiene límites porque, si se lleva muy lejos, reduce los incentivos y, con ellos, la capacidad de producir la renta que alimenta al Estado del Bienestar.

Alternativas y complementos al mercado.

El mercado es una institución humana y, por tanto, imperfecta. Surgió espontáneamente y se ha ido adaptando a situaciones cambiantes tanto como resultado de nuevos procesos espontáneos como a través de aprendizaje consciente y regulación. Los países más desarrollados cuentan con los mercados más desarrollados pero, incluso en ellos subsisten otros tres modos de asignar los procesos productivos y atender a las necesidades humanas. El altruismo, el poder y el autoconsumo (v. M. N. Rothbard 1993 y 1997).

El altruismo es la forma que, a priori, concita más simpatía. La solidaridad es considerada como una actitud meritoria y el atender a las necesidades de otros como una conducta meritoria. En el ámbito familiar es un factor dominante por el hecho de que el bienestar del resto de la familia puede tener más importancia que el propio, con lo que servirles no es un sacrificio. Esto puede extenderse, en menor medida a la relación con vecinos, especialmente en comunidades pequeñas o, a un país entero en situaciones especiales, como la invasión de un ejército extranjero que suscita un rechazo general y una voluntad de recobrar la libertad perdida. En una comunidad amplia en donde la relación económica sea, por lo general, ajena al conocimiento de los otros partícipes, es poco probable que tenga un gran peso.

La confianza es amplia en el seno de la familia y facilita la relación pero si se trunca quedan tres medios que son propios del mercado: la reclamación, el cambio de proveedor o la exigencia de cumplimiento de los contratos firmados con la posibilidad de actuación de los Tribunales de Justicia. En la familia estos procedimientos, aunque se usan, son secundarios ya que en última instancia prepondera la opinión de quien ostenta la autoridad y si hay una discrepancia de fondo la familia puede romperse.

El poder ostenta el monopolio de la violencia en los estados modernos. Tiene capacidad para orientar los recursos a través de políticas fiscales, de gasto directo, incentivos y regulaciones así como a través del uso de las empresas públicas como suministradoras de bienes y servicios. Hay ámbitos como la defensa y la seguridad, la garantía de la libertad, la vigilancia de pesos y medidas, los registros de la propiedad, la administración de justicia y otros que son específicos suyos. En otros puede haber competencia como en la educación, la sanidad, la construcción de infraestructuras de uso común etc. En general los gobiernos son mejores en las actividades protectoras y en la provisión del marco legal que en la producción directa.

El autoconsumo pierde importancia a medida que se diversifican las fuentes de suministro y se facilita el acceso al mercado. Subsiste en tareas domésticas como el bricolaje, en la actividad de campesinos y ganaderos que hacen uso de su producción y en los países subdesarrollados donde el papel del mercado es relativamente pequeño. En una humanidad de más de seis mil millones de personas es impensable que un sistema así pueda ofrecer servicios sanitarios complejos, como los de cirugía o la enseñanza superior, por lo su papel es pequeño y decreciente.

Apertura al exterior.

Un país abierto al exterior tiene más posibilidades de beneficiarse de la división internacional del trabajo y de las ventajas comparativas de otros lugares. La interrelación es más intensa de lo que generalmente se cree. El ejemplo de un sencillo lápiz de madera lo ilustra fácilmente. La mina de grafito suele proceder de Sri Lanka (antiguo Ceylan), la madera es de cedro del noroeste de los Estados Unidos, la goma de borrar, si la tiene, viene de Indonesia y la fina lámina de estaño que la sujeta de Bolivia mientras que la pintura se puede hacer en cualquier sitio. Pero un lápiz es más complejo y cambiante, ya que la dureza de la mina está tipificada y no es igual la del que debe borrarse a menudo y tiene punta gruesa, para uso de escolares, que el que utiliza un arquitecto (v. L. Read 1958).

El lápiz tradicional coincide en el mercado con una miríada de variaciones razonables. Por ejemplo para evitar el uso de madera puede usar en pasta hecha de

celulosa y resinas o bien recurrir a un portaminas, que puede tener una vida útil más larga que la de su dueño y que evita el desgaste de la madera que debe afilarse a medida que se gasta la mina y prescinde de la pintura que tiene elementos contaminantes. Ese portaminas puede tener en la parte superior un afilador de la mina o, esa mina puede ser tan fina que no necesite ser afilada, con lo que libera espacio para otras minas de recambio y permite que la tapa superior tenga una goma de borrar. Adicionalmente se puede hacer que la parte que está en contacto con las yemas de los dedos sea blanda y antideslizante a fin de hacer más cómoda y menos cansada la sujeción prolongada. A lo largo de este proceso un producto eficaz y sencillo (aunque menos de lo que parece) como el lápiz tradicional entra en competencia con otras variantes que reducen el uso de productos naturales.

La apertura al exterior permite un crecimiento más rápido, da más oportunidades para las ventas y los suministros y expone a una competencia más dura al tiempo que permite acceder a mercados más amplios. Esto supone que es posible producir series grandes y beneficiarse de las economías de escala, esto es, la reducción en el coste de producción unitario que deriva del aprendizaje asociado a la reiteración de la actividad, al menor coste –por unidad- de las materias primas, facilitado por el volumen de compras y acceder también a ahorros en costes de transporte y distribución. Para la mejora en la eficiencia, quizá sea mayor importancia la presión de clientes diferentes y sus sugerencias, así como el conocimiento de la producción de los competidores.

Los países que han optado por favorecer sus exportaciones han crecido más que los que han elegido la vía de sustitución de importaciones, (v. A. Krueger 1985) y también W. Easterly 2001), pero los productores ineficientes han sido hábiles en conseguir medidas protectoras por parte de sus autoridades pretextando la necesidad de proteger a la industria naciente o la defensa de empleos amenazados. La experiencia reciente de Corea del Sur y Taiwán o la actual de India y China evidencian que es preferible la confrontación en mercados abiertos que la protección.

Competencia.

La competencia supone que: A) Hay libertad de entrada y salida en cualquier actividad para cualquier persona o lo que es lo mismo cumpliendo normas iguales para todos y sin discriminar a nadie. B) Información asequible a todos. C) Libertad para hacer transacciones y no hacer, esto es, libre albedrío para elegir proveedor y cliente. D) Todos los costes están incorporados en el precio del producto, que indica que nadie se puede aprovechar de recursos comunes, como el aire o el agua de un río sin pagar por ello según esté determinado por las normas.

Los requisitos que impone la competencia perfecta, a pesar de su aparente simplicidad, son muy rigurosos y las formas en que se manifiesta muchas formas, como licencias exclusivas, acceso a factores de producción exclusivos ... (v. un enfoque técnico en A. Fernández de Castro y N. Duch 2003). Una competencia perfecta es más un objetivo a obtener y una presentación estilizada que una realidad. Basta pensar en dos cafés situados uno al lado del otro.

Un producto sencillo y cotidiano, como por ejemplo el café con leche, puede parecer el mismo pero la rapidez del servicio, la marca y peculiaridades del café o de la leche, la calidad de la máquina que muele y calienta el agua que absorbe el café, la rapidez del servicio y su simpatía, la comodidad y limpieza del local, el mobiliario, la limpieza, la luz, el espacio y un largo etc. son indicativos de que ese ideal es imposible. Algo aún más simple y difícil de diferenciar, porque no se transforma ni depende del entorno en que se consume, por ejemplo un par de naranjas de la misma clase e iguales, recogidas el mismo día en el mismo huerto se pueden diferenciar envolviéndolas en un papel con un nombre o poniendo una pegatina con una marca (Naranjas Azahar) y eso los convierte en productos diferentes por los que el consumidor está dispuesto a pagar un precio algo más alto. Lo que hace el mayorista que singulariza su producto es dar un mensaje: “estoy tan convencido de la calidad de mi selección que la firmo con mi marca, así, si lo he hecho mal Vd. puede penalizarme no volviendo a comprar mi producto, pero si le ha gustado, recuerde las naranjas Azahar”.

Sin el rigor de las pautas requeridas por la competencia perfecta, basta con la competencia “suficiente” en forma de libertad de entrada y salida, precios libres y seguridad jurídica para que los efectos benéficos de la competencia se produzcan (v. P. Schwartz 1.981). En un mercado competitivo quien llega primero con una oferta única y capaz de satisfacer una necesidad sentida obtiene un beneficio. Ese beneficio atrae nuevos competidores que aumentan la oferta, hacen modificaciones ventajosas y consiguen que el precio baje, con lo que los consumidores tienen más opciones donde elegir, mejor servicio y menor coste.

La competencia es calificada como el bien común en la legislación española, pero hay productores que prefieren que se restrinja en lo que concierne a su oferta para poder tener ganancias elevadas. Todo el mundo reconoce la bondad de la competencia pero todos tendemos a teorizar y buscar argumentos a favor de lo que nos conviene y, además tenemos la tentación de buscar nuestras ventajas, de ahí la necesidad de que la competencia esté regulada y las prácticas que la recortan se prohíban y persigan a través de tribunales especializados que combaten los acuerdos colusivos para repartir mercados o fijar precios, las barreras de entrada, la negativa infundada a vender o prestar un servicio y muchas otras que perjudican a los compradores y usuarios (v. H. Demsetz 1.986, M. A. Fernández Ordóñez 2.000 y A. Petitbó (2000)). Estos tribunales tienen ámbito estatal, autonómico o comunitario, según el ámbito en que se realicen las prácticas que valoran y combaten.

Espíritu empresarial.

En el fondo de la actividad directa de producción de bienes y servicios hay tres funciones que posibilitan el inicio de actividad y su mantenimiento. La idea empresarial originaria, la financiación y la dirección. La empresa familiar tradicional concentra esas funciones en una persona o grupo familiar, que además, suelen tener preferencia por la autofinanciación. En el caso opuesto pueden estar divididas entre tres personas o entidades o en combinaciones de dos y una. Esas funciones y las tareas propias de la función empresarial son poco conocidas y por eso conviene desglosarlas.

La actitud propiamente empresarial tiene tres facetas: A) La elección de la actividad y la estrategia. Qué se hace, a qué mercado se orienta la actividad que se realiza, que estrategia se sigue (orientación masiva y precio bajo, calidad y distinción, innovación hacia prestaciones elevadas y eficiencia...). La aportación empresarial no está tanto en la solución a problemas conocidos o la mejora de lo existente sino en la fase previa de plantear el problema.

B) Otra cualidad relevante de quien inicia un negocio es el conocimiento de las personas y su selección, incluso más importante que el saber sobre cosas, ya que permite elegir bien a las personas que han de gestionar la actividad así como apreciar que han cambiado su actitud y deben sustituirse por otras. Las personas que dirigen deben estar automotivadas, han de saber y mantener la orientación de la actividad y su ritmo de ejecución, ser incansables y capaces de motivar positivamente a los demás a través de la dirección apropiada y del ejemplo continuo.

C) La asunción de lo que normalmente se como riesgo, esto es la probabilidad de que se verifique un suceso indeseado sobre el que hay precedentes que permiten calcular la probabilidad de ocurrencia e incluso de asegurarlo. Cuando hay riesgo se aplica una prima al tipo de interés, de cómo que la deuda pública que emite Rusia tiene una prima más alta que la de Alemania. Es más preciso hablar de la incertidumbre de algo sobre lo que se carece de información, porque es nuevo, o que tiene una distribución tan errática que no se puede calcular. La asunción de incertidumbre es una de las funciones de la actividad empresarial y el beneficio, entre otras cosas, retribuye la asunción de la incertidumbre. (v. F. Knight 1921).

La financiación ha de aportar los fondos y hacer el seguimiento. Tiene que hacer las preguntas adecuadas, instar a un seguimiento de la actividad que permita acciones correctoras sin dilaciones perjudiciales (v. apartado siguiente).

La gerencia debe utilizar los recursos recibidos con eficiencia optimizadora. No obstante, en el mundo actual, la relación constante con los clientes es una fuente de ideas y sugerencias importantísima. A la gerencia la compete la mejora continua en la

eficiencia en los procesos estandarizados y calidad de producto, pero, a diferencia de la gerencia tradicional que optimiza conociendo una función de demanda, otra de producción y los recursos disponibles, también le compete la generación de un flujo continuo de sugerencias al consejo de Administración que ayuden. Expuesto en otros términos, si el gerente se limitada a acciones que llevaban al equilibrio del mercado, su función es también contribuir a la creación de desequilibrios positivos a través de la oferta de productos, prestaciones y servicios nuevos de los que se derivarán adaptaciones derivadas. La función directiva se acerca a la puramente empresarial y lo mismo ocurre con el conjunto de los empleados, que tienen cada vez más formación y a los que se insta a ofrecer ideas que se traduzcan en mejoras.

La persona calificada de empresario asume responsabilidades frente a todas las figuras relacionadas con la empresa: administraciones públicas y agencias que intervienen en la vida empresarial, clientes, trabajadores y directivos, proveedores, entidades financieras, prestatarios privados, aliados y accionistas (sobre estas responsabilidades y su cambio en una década v. J. M. Antrás, J. J. Bergós et al 1996 así como Economistas REAF, J. Altafaja, A. Hermosilla, J. Molinas 2006 y para una visión amplia Landwell PriceSaterHouse 2005),

Educación y Regulación.

En algunos países la actividad empresarial no forma parte de los programas de estudio, en otros se presenta con desdén y en otros, de forma mayoritaria, abiertamente en contra, como es el caso de España según el estudio de Manuel Jesús González xxxx. Por el contrario, en otros, especialmente los países de cultura sajona, se plantea en términos descriptivos y analíticos sin prejuzgar juicios, lo que hace más atractivo para los jóvenes el iniciarse en los conocimientos que pudieran, eventualmente, ser útiles en el inicio de una empresa.

La regulación puede simplificar o complicar la actividad empresarial. La influencia depende de la cuantía de las normas y de su calidad. Cuando es prolija es una barrera que favorece a las empresas grandes y antiguas frente a las nuevas y pequeñas. La causa está en que el coste de cumplimiento es, en algunos aspectos, igual para unas y

otras, por ejemplo, el enterarse de las nuevas normas y adquirir los boletines y libros que las tratan y, en otros casos hay un coste unitaria que desciende con el volumen de actividad, como cuando se llevan las hojas de salarios a una gestoría especializada que cobra menos por persona cuanto mayor es el número de las tratadas. Las empresas con antigüedad han recibido las normas una a una mientras que la nueva debe asumir la regulación acumulada de una sola vez y cumplir con los costes de inicio en forma de pagos y tiempo de dedicación (v. J. Fernández de Casto y M. Oliva 1.990).

La cuantía puede venir dada por el número de nuevas normas que para las de ámbito estatal y de primer rango tienen una media de cerca de 2.000 por año, o pueden estimarse por el número total de normas vivas y exigibles que unas 100 mil, o puede recurrirse al número de páginas de los boletines oficiales sin anuncios que en el año 2.006 fueron 60 mil en España, 40 mil en Cataluña y 40 mil en la UE, sólo las páginas en castellano. La calidad se puede ver por la permanencia de las normas, por el grado en que se aplican y por la relación que hay entre lo que esperan conseguir y el resultado real, temas que escapan a estas páginas.

La baja calidad de las normas, de su grado de cumplimiento y la desigualdad en exigencias frenan la actividad empresarial, especialmente la ausencia de derechos de propiedad bien asignados y protegidos. Esta es la causa de que la mayor parte de los países del tercer mundo carezcan de las empresas que pueden movilizar sus energías y acabar con la pobreza y los lastres asociados, tal como mostró el economista peruano Hernando de Soto (2.000) y deban subsistir en la economía informal (c. H. de Soto 1.986).

Discriminación.

La persona que discrimina a otras satisface un prejuicio pero reduce su capacidad de opción. Tanto si se trata de contratar personal como si se compran productos de uno u otro origen al renunciar a la objetividad se pierde calidad en la decisión y se perjudica a las víctimas. Por eso las normas que defienden principios de igualdad, en general, sirven también a la eficiencia cuando prohíben la conducta discriminatoria. Esto rige a su vez para la voluntad compensatoria que pide discriminar

positivamente a los colectivos que, por una u otra razón, fueron discriminados en el pasado.

La portada de Financial Times del 10 de abril de 2007 dedica un cuarto del espacio a la preocupación por los efectos de las leyes sudafricanas sobre “black economic empowerment regulations” que promueve la promoción de los ciudadanos negros. El ministro de finanzas, Trevor Manuel, pide que se cambie porque son imperfectas y llevan a situaciones abusivas. Por imperativo legal se han transferido posiciones significativas de control económico a la comunidad de color con el resultado de beneficiar principalmente a los oligarcas del partido dominante *African National Congress*.

La situación de Sudáfrica no es rara. Lo mismo ha ocurrido en Malasia en beneficio de los malayos frente a los de origen Chino, en Nigeria y en otros países. La idea subyacente a la discriminación positiva es que el rendimiento de los beneficiados es igual al de los desfavorecidos con lo que el sustituir unos por otros es un juego de suma cero, lo que uno gana es igual a lo que pierde otro. En realidad no es así. Si el rendimiento universitario de los “v” es del 80 % y el de los “t” del 60%, la substitución de mil de los primeros por mil de los segundos dejaría al país con 200 licenciados menos. En cambio si el acceso se hace por méritos académicos el resultado final será superior al que obtendrían los “v” aisladamente pues los mejores de los “t” tienen mejor rendimiento que la media de los “v”. Adicionalmente los “t” serían vistos como privilegiados y sus méritos quedarían puestos en cuestión pues se supondría que su promoción deriva de la pertenencia a la cuota.

La segregación y la aplicación de un doble rasero están muy extendidas, se encuentran en los sitios más inesperados. En su libro *Freekanomics* S. Lewitt y S. Dubner comentan el caso de los concursantes en el programa “el eslabón más débil” (versión de EE.UU.), que discriminan sistemáticamente contra los mayores y los hispanos en interés propio. Normalmente nadie discrimina si el resultado va contra sus propios intereses. También es el interés lo que insta a los beneficiarios potenciales de la discriminación positiva a aprovechar las opciones que aportan. Esta discriminación

quiere compensar hoy a las víctimas de la discriminación pasada con lo que, en algún caso, perjudica a quienes nunca discriminaron en provecho de los que nunca fueron víctimas de la discriminación. Cuando se fijan cuotas los beneficiarios no suelen ser los más aptos para un puesto sino los más hábiles en exhibir y aprovechar la nueva norma, lo que acaba por perjudicar al resto y les confirma -si los tienen- sus prejuicios previos.

Las herramientas básicas para acabar con la discriminación laboral, social y de toda índole están en la igualdad de oportunidades, en la objetividad de las decisiones y el fundamento de éstas en criterios de mérito.

Un país que discrimina según razas, sexo, edad, religión, orígenes, lengua, acento o cualquier otra característica es un país escindido, tanto si las barreras son visibles como si no. La parte segregada suele tener dificultades adicionales para poder llevar adelante una iniciativa empresarial porque el prejuicio negativo dificulta el acceso al crédito. La igualdad de oportunidades que permite acabar con la segregación se consigue con la eliminación de trabas a las actividades económicas que permiten la prosperidad y la independencia, en otras palabras de la asunción del espíritu empresarial y el placer por la obra bien hecha (v. R. L. Woodson 1987).

2.3. Shareholders.

Los accionistas aportan la financiación necesaria para originar una empresa. Gracias a la unificación de aportaciones se pueden realidades que nadie o contadas personas podrían iniciar por su propia cuenta, como las empresas eléctricas, siderúrgicas o bancos. A veces el promotor de la idea es a la vez accionista y director y posteriormente abre la entrada en el capital a socios nuevos. En las empresas familiares es habitual que lo que inició el fundador se reparte entre los hijos y, una generación después entre los herederos de estos. En cualquier caso lo esencial es que la propiedad está dispersa y que cada titular de acciones puede perder lo que ha invertido en la empresa.

Si la empresa es pequeña, el hecho formal e importancia legal, de la forma de la empresa p. ej. si es una sociedad limitada, anónima, anónima laboral u otra puede

poco relevante en algunos aspectos. Por ejemplo las entidades financieras piden que los accionistas avalen con su patrimonio los créditos que les conceden, con la que la limitación del riesgo es sólo aparente.

El inversor que compra acciones puede tener una perspectiva de continuidad o de realizar una plusvalía rápida. En las empresas no cotizadas lo habitual es lo primero y en las segundas se dan todas las opciones. En los países de mayor desarrollo se los planes de pensiones la mayor parte de las acciones cotizadas están en manos de los fondos de pensiones e inversión que se nutren de las aportaciones periódicas de los trabajadores. Como la cuota de capital en poder de los fondos es alta, los gestores reciben una información muy completa y contestan las peticiones de datos que se les hacen. Cada fondo tiene una política propia respecto a sectores y empresas, plazos de permanencia

La participación de los accionistas en la gestión es muy desigual. Los que están en el Consejo de Administración y, por tanto, están implicados en el diseño de la estrategia, la selección de los directivos y la supervisión de la gestión están cerca. Quien se limita a ir a la Asamblea General una vez al año simplemente recibe información y puede hacer preguntas. El que delega su voto o ni siquiera se preocupa de eso puede ser informado directamente por la empresa, si tiene esa política o enterarse por sus medios, sea a través de la prensa, la web de la empresa, conocidos ... El propósito del accionista típico es recibir una retribución algo superior a la que daría una cuenta bancaria y conseguir una paulatina revalorización de sus títulos. A cambio acepta la posibilidad de que, si la empresa tiene pérdidas, su capital se reduzca o desaparezca. Si el accionista necesita recuperar su inversión puede vender sus acciones sin afectar a la continuidad. De ahí el nombre tradicional que se le asignaba, el de “socio pasivo”.

Entre la pasividad absoluta y la implicación intensa hay una gama amplia de actitudes Si la estrategia seguida por la empresa disgusta a algún accionista o éste discrepa de lo que hace la gerencia puede intervenir en la Junta, puede escribir al Consejo de Administración o dirigirse a su Presidente o Consejero Delegado y hacer sus

observaciones que, a su vez, podrán ser aceptadas en todo o en parte o bien rechazadas, con lo que puede instar al resto de los accionistas a cambiar el Consejo o bien por vender sus acciones.

Si a una persona le parece interesante el propósito y la organización de la empresa en cuestión pero no desea verse implicada en la posibilidad del riesgo extremo, puede hacer sus aportaciones a través de la suscripción de obligaciones a largo plazo o pagarés a corto plazo, con lo que estará lejos de la gestión, si bien cobrará un tipo de interés prefijado y se le devolverá lo aportado. La ley estipula la información que se le ha de aportar, su título tendrá prelación frente al capital y será negociable en los mercados financieros.

La cultura de cada país incide en las prioridades y hábitos de las empresas. En los Estados Unidos los accionistas reciben información varias veces al año y la proporción de resultados repartidos es alta en comparación con países como Japón donde los beneficios se reinvierten en mayor medida y el reparto de dividendos es pequeño. Esa cultura lleva a formas diferentes de empresas a las que se ha aludido en el apartado 1.2.

2.4. Alianzas y relaciones entre empresas y stakeholders.

La palabra stakeholder no aparece muchos diccionarios económicos españoles, franceses o incluso británicos. Holder significa tenedor y stake, en lo relativo a economía o empresa implica una apuesta, un interés o implicación, por extensión junto al share holder (accionista) aparece el stakeholder, que se refiere al conjunto de quienes se consideran implicados en la actividad de una empresa. En la literatura en español sobre la RSE se les denomina grupos de interés, agentes de la sociedad civil o, dado que son el componente más activo y que interviene continuamente se ONG's dándoles un papel que rebasa, incluso, el de los sindicatos.

La relación de stakeholders es amplia. En primer lugar están las diferentes Administraciones y Agencias Públicas que incluyen Trabajo, Hacienda Pública, Medio

Ambiente, Protección de datos personales, transportes e infraestructuras, comercio, educación, comercio exterior, Administración Local etc. Estos actúan por obligación en cumplimiento de sus deberes de autorización, demanda y seguimiento de información, inspección y, en su caso, sanción.

Los sindicatos defienden los intereses de los trabajadores de la empresa y del conjunto. Están vinculados a través de los comités de empresa, negocian los convenios colectivos, asesoran a los trabajadores y tienen voz y recepción de información por parte de las empresas. El interés primordial de los sindicatos está en la mejora de las condiciones de los trabajadores tanto en lo relativo a retribución y duración de jornada como vacaciones, ascensos, condiciones de trabajo, seguridad, promociones etc. En algunos países, como Alemania y Japón tienen presencia en el consejo de Administración.

El vecindario a través de las juntas de barrio o distrito o, meramente, las asociaciones de de barrio que pueden estar afectadas por la actividad de las empresas en forma de congestión, contaminación, ruido, participación empresarial en actividades colectivas etc.

Clientes a los que se deben prestaciones a la altura de las expectativas generadas por las ofertas hechas. En algunos casos las asociaciones de defensa de los consumidores se erigen en defensores del conjunto de los consumidores y, si bien su afiliación es pequeña, tienen representación en las juntas y agencias de consumo y, por ley, en los Consejos Económicos y Sociales a los que se han asignado funciones consultivas.

Proveedores que esperan un pago en la cuantía y condiciones pactadas, respeto a los contratos, claridad en las exigencias y prestaciones que se les solicitan y no discriminación frente a sus competidores, de modo que si se decide un cambio en el origen de los aprovisionamientos se fundamente en criterios objetivos y se tenga en cuenta la actuación pasada.

Competidores que esperan un comportamiento competitivo leal en los términos establecidos por la normativa y la jurisprudencia de los organismos de defensa de la competencia. Esos competidores participan en asociaciones que negocian con los sindicatos los convenios colectivos. El coste de la negociación y del mantenimiento de la asociación para la defensa y promoción de temas comunes corresponde al conjunto de los beneficiarios y parece lógico que se espere la participación proporcional de los beneficiados sin que haya actitudes de *free rider*, esto es de polizón que viaja sin billete.

Asociaciones empresariales para la defensa y promoción de intereses comunes. Se preocupan de negociación de convenios colectivos y otros acuerdos con los sindicatos. Tratan de defender y mejorar las estructuras de los mercados, facilitar la inversión productiva, de que las normas sean realistas, adecuadas y tan sencillas como fuera posible, para ello promueven o hacen directamente estudios, adoptan posiciones públicas y transmiten información a las Administraciones Públicas, Parlamentarios, partidos políticos y medios de comunicación a la vez que aportan a sus afiliados servicios de asesoría, información, formación, impulso del comercio exterior y otros.

Los obligacionistas, bonistas y compradores de pagarés de la empresa a los que deben darse las prestaciones acordadas en las condiciones de emisión de los diversos títulos y la información que exige la ley y que suele concentrarse en los folletos de emisión que son obligatorios.

Organizaciones variadas no mencionadas en los grupos anteriores que defienden intereses particulares o generales de defensa del medio ambiente, protección de derechos humanos y una amplia variedad de temas que se sienten capacitadas para recabar datos y ayudas de las empresas. Este grupo puede adoptar actitudes militantes y exigir actos puntuales y conductas estables de acuerdo con sus preferencias. Su predicamento deriva del eco que suscitan en algunas Administraciones Públicas y en los medios de comunicación, que pueden afectar a la imagen y reputación de algunas empresas, de políticos y de otras instancias. Su eficacia se asocia a una actitud militante, una profesionalización completa en la que se consigue aunar el trabajo

cotidiano con los objetivos personales, la receptividad que consiguen en los medios de comunicación la las Administraciones Públicas y una profesionalización en la que se integran el aprendizaje de las pautas y métodos más eficientes.

En torno a los stakeholders hay dos posiciones extremas. Por una parte la descalificación derivada de que su objetivo de incidir en la orientación estratégica y la plasmación táctica de la RSE se contraponen a un rasgo que define el sistema económico, la exclusividad de los derechos de propiedad (v. N. Barry 2000). Así, las decisiones deben tomarse en base al análisis y juicio de personas orientadas a maximizar el valor a largo plazo de la propiedad. Hacerlo de otro modo esteriliza la actividad en reuniones inacabables y pérdida de oportunidades. Así un *takeover* que cambia la dirección sería un elemento de disciplina que aporta el mercado para eliminar a gerencias ineficientes mientras que para la teoría de los stakeholders deberían estar regulados estrictamente y, casi prohibidos.

Para los teorizadores del *stakeholder theory* (v. W. Evan y R. Freeman 1998) la propiedad de la inversión no debe ostentar el derecho a tomar decisiones, sino que esto debe recaer en el rol que juegan los diferentes grupos particulares en la organización. Pero no explican el método para poner de acuerdo intereses diferentes y cambiantes así como escalas de valores y prioridades distintos, grado de implicación desigual ni el riesgo personal que asumen cuando el efecto de las propuestas no recae sobre uno mismo sino sobre terceros.

Para los críticos de la teoría del *stakeholder* los que la sostienen hablan de cosas que desconocen y la igualdad que se atribuye a los diferentes *stakeholders* es una restricción peligrosa para la rentabilidad pues si todos son dueños de todo y nadie lo es de nada falta el incentivo para mantener y expandir el valor económico o, en otras palabras, si todos son responsables de la toma de decisiones, nadie lo es y nadie debe rendir cuentas, con lo que sería una versión edulcorada del socialismo. El hecho es que la empresa tradicional siempre ha sido más eficiente que la de titularidad pública y que las cooperativas de distinto signo (v. H. Lepage 1979). Estas empresas sobreviven, a veces con dificultades, sin recibir ayudas especiales que si se otorgan a las

cooperativas en forma de tipo impositivo más bajo o facilidades de acceso a crédito público, mientras que las públicas, a pesar de sus privilegios, han tenido una trayectoria menos eficiente y en muchos casos vuelven a manos privadas.

En la práctica los grupos de interés, básicamente las ONG's (v. M. Prandi 2005) se agrupan en cuatro categorías, según sus objetivos, aunque muchas pueden situarse a la vez en dos categorías cuyo peso relativo cambia con el tiempo:

- las que priorizan la ayuda humanitaria
- las cooperan al desarrollo económico
- las preocupadas por la defensa del medio ambiente
- las que promueven los derechos humanos.

Estas organizaciones se relacionan con los gobiernos, los organismos internacionales y las empresas. Con los dos primeros hacen tareas de *lobby* para promover más regulación de la actividad empresarial en su país de origen y en el extranjero y más transparencia y amplitud en la información sobre sus actividades. Con las empresas a veces cooperan y otras instan al boicot y lo mismo ocurre en su relación con otras organizaciones similares a ellas. En todos los ámbitos han mostrado su capacidad de hacerse oír y de presionar con eficiencia en distintos ámbitos. Su peso permite a M. Escudero 2005 afirmar que "Ya no son solo los sindicatos y los accionistas los que vigilan: son también miles de organizaciones internacionales, de las que yo llamo nuevas organizaciones cívico políticas de desarrollo, de Derechos Humanos o ecologistas. El número de grupos de interés que siguen la actividad de la empresa se ha ampliado y sigue ampliándose cada día, y esos son los nuevos entornos cuya estabilidad den asegurar las empresas". Si esta óptica es la dominante la actuación empresarial ya no se guiaría por el lucro o el servicio a la empresa, sino por las preferencias de estas asociaciones, la "mano invisible del mercado" dejaría paso a la presión organizada de los grupos de interés, cuyas expectativas deberían marcar el norte de las empresas.

Bibliografía.

Antrás J. M., J. J. Bergós et al. "Responsabilidades y obligaciones de Directivos y Administradores" Ed. Gestión 2000, S. A. 1996.

Barry Norman P. "Business Ethics" Ed. Macmillan, Londres 1998.

Barry Norman P. "The Stakeholder falacy" On Liberty marzo 2000.

Binks Martin y John Coyne "The Birth of Enterprise. An Analitical and empirical study of the growth of small firms" Ed. Institute of Economic Affairs, Londres 1983

Central de Balances Banco de España " ...

Cowen Tyler y David Parker "Markets in the Firm. A Market-Process Approach to Management" Ed. Institute of Economic Affairs, Londres 1997.

Demsetz Harold "La competencia. Aspectos económicos, jurídicos y políticos". Alianza Editorial 1986.

Easterly William "En busca del crecimiento" (2001) Antoni Bosch Editor 2003.

Escudero Manuel "Homo Globales. En busca del buen gobierno" Ed. Espasa S. A. Madrid 2005.

Evan W. y R. Freeman "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism" en T. Beauchamp N Bowie" 'Ethical Theory and Business" Ed. Prentice Hall N. J. Englewood Cliffs, 1993.

Fernández de Castro Juan y Martí Oliva "La creación de empresas: coste y problemática". Ed. Ariel Barcelona 1990.

Fernández de Castro Juan y Nestor Duch Brown "Economía Industrial. Un enfoque estratégico" Ed. McGraw Hill 2003.

Fernández Ordóñez Miguel A. "La competencia". Ed. Alianza 2000.

González Manuel Jesús "

Handy Charles "What's a Business For?" Harvard Business Review diciembre 2002.

Hayek Friedrich "Competition and Entrepreneurship" Ed. University of Chicago Press, Chicago 1973.

Knight Frank "Riesgo, incertidumbre y beneficio" (1921) Ed. Aguilar, Madrid 1947.

Krueger A. "La sustitución de importaciones frente a la promoción de exportaciones" Finanzas y Desarrollo Volumen 22, n. 2 junio 1985.

Landwell-PriceWaterhouseCoopers "Responsabilidad de administradores y directivos" Ed. Thomson Aranzadi" 2005.

Lepage Henry "Autogestión y capitalismo" 1978, Ed. Asociación para el Progreso de la Dirección" Madrid, 1979.

Martínez Meseguer César "La teoría evolutiva de las instituciones" Ed. Unión Madrid 2006.

North Douglas C. "Estructura y cambio en la historia económica" (1998). Alianza Editorial Madrid 1984.

North Douglas C. "Institutions, Institutional Change and Economic Performance" Ed. Cambridge University Press, N. Y. 1990.

Pérez de Antón Francisco "La libre empresa: Una introducción a sus fundamentos morales, jurídicos y económicos" Ed. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala 2004.

Petitbó Amadeu "La defensa de la competencia en la época de Internet" Ed. Prospectia 2000.

Pieschacón Velasco Camilo "Empresa y bienestar social" Ed. Circulo de Empresarios Madrid 2006.

Prandi María "El paper i els reptes de les organitzacions no governamentals respecte de la responsabilitat empresarial". En "La Responsabilitat Empresarial: una Resposta Rendible" Helena Viñes Ed. Ctesc Barcelona 2005.

Read Leonard E. "Yo el lápiz" Ed. Freeman 1958.

Registro de Economistas Asesores Fiscales, Dpto de Estudios, J. Altafaja, A. Hermosilla y J. Molina "Guía Práctica de Obligaciones de Directivos a Administradores" Economistas REAF, n. 297, noviembre 2006.

Rothbard M. N. "Man Economy and State" (1962) 3ª ed. L. von Mises Institute, Auburn 1993.

Rothbard M. N. "Power and Market. Government and the Economy" Ed. Institute for Humane Studies inc. Menlo Park 1970.

Schwartz Pedro "Empresa y libertad". Ed. Unión Madrid 1981.

Soto Hernando de "El otro sendero" Ed. El Barranco 1986.

Soto Hernando de "El misterio del capital" (2000) Ediciones Península 2001.

Sowell Thomas "La discriminación positiva en el mundo", Ed. Gota a gota, octubre 2006

Woodson R. L. "On the Road to Economic Freedom. An Agenda for Black Progress" Ed. Regnery Gateway Washington 1987.

Manual de Divulgación

Capítulo III

CAPITULO III.

Sociedad y empresa

La empresa es una creación de la sociedad a la que pertenece y sirve. Refleja sus valores, se adapta a sus prioridades, comparte sus limitaciones, sus problemas y esperanzas al tiempo que contribuye a su superación y reformulación continúa. Se beneficia de los avances técnicos y los posibilita. La viabilidad económica de la producción realizada a grandes distancias y que se beneficiaba de mano de obra barata o del acceso cercano a materias primas llevó al aumento del comercio, al conocimiento generalizado de productos exóticos, a la inversión en países lejanos y a un replanteamiento a fondo del comercio y la división del trabajo.

En la segunda mitad del siglo XX se produjo un aumento creciente de la interacción entre las diferentes partes del mundo. El abaratamiento de las comunicaciones y del transporte hicieron posible la conexión productiva y personal entre naciones y continentes que, hasta entonces, limitaban su conocimiento del exterior a unos pocos retazos de información compartidos por las clases dirigentes. El proceso se denominó globalización y tiene dos facetas diferenciadas, de un lado el aumento de las posibilidades de mejora económica de cientos de millones de personas pero, de otro lado, la evidencia de la elevada desigualdad en las condiciones de vida que se plasman en la esperanza de vida, el diferencial de ingresos y de oportunidades, la posibilidad de recibir tratamiento médico apropiado, el acceso a la enseñanza y otros valores que configuran el Estado del Bienestar en los países occidentales.

Junto a los elementos que definen las condiciones de la vida material la globalización mostró también la diferencia entre los valores sustentados por una y otra parte. La carencia de libertad de expresión, de derechos organización para la defensa de derechos laborales, la inexistencia de democracia y libertad de palabra, la discriminación, la explotación de criaturas que o han llegado a la adolescencia y un largo etc. en el que faltan los derechos a un juicio imparcial y basado en el derecho y muchos otros. En ese marco, volviendo al enfoque económico, la dificultad para emprender actividades económicas había mantenido en la pobreza a cientos de

millones de seres humanos que sobrevivían al borde de la subsistencia. La evidencia, visible gracias a la disponibilidad de pantallas parabólicas baratas que llevan a la tv un mundo diferente, junto con el acceso a Internet que aporta casi todo el conocimiento de la humanidad y la comunicación con millones de personas llevaron a posiciones críticas respecto a la globalización a la que se acusó de todos los males que se mostraban una y otra vez.

Las primeras voces contra la globalización eran un eco del proteccionismo que acompañó la revolución industrial en el s. XIX con agricultores y empresas en declive pidiendo ayudas públicas y culpando a los países emergentes de competencia desleal, dumping medioambiental y dumping social. La crítica se completaba con la denuncia de la falta de derechos y la sobreexplotación. Esos planteamientos reflejaban la realidad, pero de forma estática, tras ellos no se podía ver el proceso por el que países inmensos como China e India escapaban al hambre, reducían drásticamente la tasa de mortalidad infantil e iniciaban su despegue industrial.

La teoría económica ayudaba poco a esa comprensión al insistir en las dificultades que impone al crecimiento la falta de financiación y al sugerir que el proceso a seguir debía corresponderse con el que siguieron los primeros países que se industrializaron. El desconocimiento de la historia tenía el mismo efecto, pues la ignorancia de las condiciones de penuria de las primeras décadas de la revolución industrial (expuestas con claridad en 1844 en la obra de F. Engels “La situación de la clase obrera en Inglaterra) imposibilitaba ver la situación presente como un estadio que se superaría tanto más rápidamente cuanto mayor fuera la imbricación con el resto de los países. Así, los movimientos antiglobalizadores, a la vez, culpabilizaban a los países que habían colonizado una parte del mundo del atraso en que lo dejaban y les instaban a solucionar las situaciones indeseadas. Por su parte, los países menos desarrollados se dividían en dos grupos, los que intentaban mejorar su situación y los que proseguían con sus pautas tradicionales, aunque sin renunciar a la ayuda externa. Ambos se integraban en el proceso de globalización, los primeros como protagonistas, los segundos como espectadores.

3. 1. Globalización económica

Para Guillermo de la Dehesa (2000) “La globalización es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales”. Las comunicaciones y los transportes baratos permiten producir el mismo producto para todo el mundo homogeneizando prestaciones y preferencias, dando igual acceso a las finanzas y las materias primas, lo que crea condiciones idóneas para lo que el socialista alemán Parvus Helfand planteó en la primera década del s. XX, un desarrollo desigual y combinado por el que los nuevos países que se incorporan al desarrollo lo hacen en el nivel en que éste se encuentra, sin necesidad de recorrer las fases previas. Así fue con el brioso crecimiento de Japón en los años sesenta, el de Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán en las dos décadas siguientes y los nuevos ocho países que se industrializan en Asia de cuyo peso demográfico da cuenta el cuadro n. 3.1. y que asciende al 50% de la población mundial.

Quadre n. 3.1

Población de nuevos países industrializados

	Población				
	2006		2006		
	Miles personas	% s/ total	Miles personas	% s/ total	
China	1.313.974	20,1			
India	1.095.352	16,8	Hong Kong S.A.R.	6.940	0,1
Indonesia	245.453	3,8	Corea Sur	48.847	0,7
Malaysia	24.386	0,4	Singapur	4.492	0,1
Pakistan	165.804	2,5	Taiwan	23.036	0,4
Thailandia	64.632	1,0	Total	83.315	1,3
Vietnam	84.403	1,3			
Filipinas	89.469	1,4	Total Mundial	6.525.487	100,0
Total	3.083.473	47,3			
Bangladesh	147.365	2,3			
Total+Bangladesh	3.230.838	49,5			
Total Mundial	6.525.487	100,0			

Fuente: US Census Bureau, 2006

Los países europeos que abandonaron la planificación centralizada y que se han abierto al comercio internacional crecen más que cuando persistían en limitar la

apertura al exterior, junto a los que se incorporaron a la UE está Rusia que se beneficia de los ingresos que reportan sus reservas de productos energéticos y algunos de Sudamérica que, más tímidamente, sigue la misma senda, como Brasil y Chile.

En la década de los setenta se preveía que estos países tendrían un crecimiento lento y dificultado por las dificultades de obtener financiación internacional. No sólo no ha sido así sino que China e India, como antes hizo Japón, aculan un volumen ingente de reservas de moneda extranjera (al punto de que en China y Japón equivalen al PIB de España) y se permiten financiar la deuda de países con una renta per cápita muy superior, como los Estados Unidos.

La división del trabajo es un proceso cambiante

La incorporación al mercado mundial se inicia con la fabricación de los productos más sencillos y, paulatinamente, se entra en la producción de otros con mayor valor añadido. Así a las prendas de vestir sencillas les suceden los aparatos electrónicos, después el diseño de éstos y por último la concepción, desarrollo y venta de productos radicalmente nuevos. Los fabricantes y las personas tratan de prosperar en lo que hacen y mejorar su calidad de vida el comercio se lo facilita y de ahí el lema “trade is better than aid” (el comercio es mejor que la ayuda) que es propio de los países en despegue rápido. Con esta finalidad dan una gran importancia a políticas como la educación superior técnica de manera que si en los EE. UU. se titulan cada año unos 41 ingenieros superiores por cada cien mil habitantes en Francia son 44, en la India 49 y en China 62 (v. MEDEF 2006). Asimismo los planes de exploración espacial de China e India son ambiciosos, la 1ª logró derribar un satélite en órbita con un misil, la 2ª ha conseguido rescatar una cápsula previamente puesta en órbita con medios propios. Ambas planean un acceso conjunto a Marte en un plazo de pocos años.

La abundancia y calidad de los ingenieros superiores del sudeste asiático ha llevado a que la buena parte de la inversión japonesa en China se materialice en centros de

desarrollo tecnológico. India destaca por la cuantía y calidad del software que proporciona a países como el Reino Unido y los EE. UU. Con razón se ha dicho que el primero es la fábrica del mundo y que los servicios de los países avanzados se han deslocalizado yendo a la India. La capacidad de producir y exportar de estos dos países ha llevado a que China ya haya rebasado el PIB de la Unión Europea –en 2005) y alcanzará, según predicciones solventes, la de los EE. UU. en 2011. Predicciones solventes apuntan que en 2035 China será el país con el mayor PIB, le seguiría los EE. UU., la India estaría en tercera posición y Japón en la cuarta. Esto no significa que la renta per cápita llegue al nivel de los EE. UU. pues con la inmensidad de población que tienen se requerirá más tiempo pero la elevación de su renta se acomodará al proceso de expansión.

Hay otros países asiáticos con un crecimiento rápido. Los más destacados son Malasia y Tailandia pero también Vietnam y el resto de los recogidos en el cuadro n. 1 son capaces de un crecimiento notable. La inversión procedente de los países occidentales compite aquí con la asiática, en primer lugar la de Japón, pero también la de China e India, con lo que el proceso de expansión se extiende, a pesar de que algunos componentes de su entramado institucional son inadecuados. Así, la falta de claridad de los derechos de propiedad sobre terrenos y edificios se palió en 2007 por una resolución del Partido Comunista Chino y en todos hay conciencia de los límites que impone el fárrago burocrático.

Desarrollo, pobreza y ayuda externa

La crítica principal que se hace a la globalización es que incrementa la brecha entre los países ricos y los pobres. Los últimos, cuando se integran en la economía mundial crecen más deprisa pero esto no significa que la diferencia de renta se reduzca. Para apreciarlo basta con considerar dos países, el rico con renta per cápita de 100 unidades monetarias y crecimiento del 6% y el pobre, con renta per cápita de 50 y crecimiento del 10%. En el inicio la diferencia es de 50. Al final del año el rico alcanzará una renta per cápita de 106 y el pobre de 55, con lo que diferencia ahora será de 51. El hecho es que, las diferencias siguen siendo amplias grandes diferencias entre países y

dentro de cada país. Sin embargo las condiciones de vida y trabajo, así como las expectativas de los que estaban en peor situación mejoran gracias a la rápida innovación tecnológica y a su difusión. En el s. XIX se necesitaba un siglo para doblar la renta per cápita mundial, en el s. XX bastaba con 50 años y en el XXI será suficiente con 25 años.

La pobreza es enorme en muchos países de África y algunos de Latinoamérica en los que los “gobiernos fallidos” y los gobiernos depredadores son incapaces de garantizar, o están en contra, de la estabilidad monetaria y de la seguridad jurídica mínima necesaria para favorecer la inversión (H. de Soto 2000, Anderson y Huggins 2003). Asimismo, la existencia de justicia independiente y que actúe según las pautas de un Estado de Derecho, la continuidad básica de las instituciones gubernamentales cuando hay cambios de Gobierno o, más precisamente, una administración pública bien preparada, íntegra e independiente de las organizaciones políticas y las instituciones civiles. (v. M. Olson 1982, 1996 y 2000), J. Norberg (2001). Sin estas condiciones la ayuda externa no consigue nada útil y, en ocasiones, incluso hay decrecimiento en la renta per cápita, como en el Africa Subsahariana (E. Artadi y J. Sala i Martí 2003).

Los Gobiernos tienen la función de influir en el marco institucional de la actividad económica pues hay instituciones que no pueden generarse a través del mercado (v. P. Bauer 1961). El gobierno es un bien público básico, “es un factor de producción que no puede obtenerse en el exterior, incluso si su importación pudiera traer un incremento considerable en la renta” (M. Olson 1987). Sin embargo, incluso en los países con gobiernos fallidos en donde parte de la población debe emigrar en condiciones precarias para poder ganarse la vida, las remesas que envían los emigrantes y que son la primera fuente de ingresos en muchos países, están ayudando decisivamente a la mejora de las condiciones de vida de las familias, a pesar de los tipos de cambio que favorecen al Estado.

Las políticas económicas fallidas

Hasta la década de los 90 el tratamiento del desarrollo económico desconfiaba del mercado. Planteamientos desacreditados se repetían con pequeños retoques a pesar de la experiencia empírica que los cuestionaba. Con alegaciones al intercambio desigual, la dependencia, el control del comercio exterior por parte de los grandes países o metrópolis, el dirigismo, la planificación centralizada, ... se promovieron políticas proteccionistas tales como elevados aranceles a la importación y subvención de actividades poco productivas que evitaron reasignar los recursos que usaban a mejores utilidades, se han destinado recursos a la educación, pero sin pensar en su contenido y calidad, se financió la inversión per se, con lo que se construyeron proyectos faraónicos e inútiles, se propició el control directo de la natalidad, el control de tipos de cambio, se teorizó la creación de cartels para la fijación de precios y proliferaron acciones y medidas carentes de lógica económica.

Si los errores han sido mucho, las omisiones también han sido notables. El papel de la corrupción se trató de manera tangencial y sin medidas prácticas, como que, p. ej. las entidades financieras internacionales pagasen directamente a los contratistas de obras públicas. En ausencia de este tipo de medidas la financiación al desarrollo engrosó cuentas de políticos en terceros países y permitió la compra de armamento para mantener regímenes dictatoriales. También se evidenció que los gobiernos más corruptos son los más enérgicos a la hora de cuestionar injerencias externas y, también, los más hábiles en obtener cobertura mediática y financiación que esperan no tener que devolver nunca.

Asimismo, el papel crucial de empresas e instituciones públicas y el de los remedios milagrosos se suscitó con nombres diferentes pero el mismo contenido. En el plano financiero, se exigió con contundencia financiación masiva para cubrir el déficit financiero de los países pobres, a pesar del reiterado fracaso de las oleadas de ayuda externa (v. P. Bauer y B. Yamey 1981, A. O. Krueger 1986, W. Easterly 2001) y de la evidencia de que los países que han progresado lo han hecho en base a sus propios esfuerzos.

La extrema derecha e izquierda radical, Organizaciones No Gubernamentales y algunas confesiones religiosas, incluyendo al Papado, formularon exigencias, para que se concedieran préstamos incondicionales a gobiernos incapaces de usar con eficiencia los créditos recibidos (esto es, aplicarlos a proyectos rentables que permitieran devolverlos junto con los intereses) y de crear las condiciones institucionales mínimas para iniciar el desarrollo. En la misma línea se sucedieron moratorias y renegociaciones que escondían auténticos fallidos y condonación periódica de deudas, especialmente a los países que incumplen con mayor descaro los compromisos respecto al destino de los créditos recibidos y del ajuste económico comprometido.

En el plano comercial, se ha enfatizado la política de sustitución de importaciones y el impulso a la industria propia, cuando la evidencia abrumadora muestra que la política de promoción de exportaciones ha sido más fructífera que la de sustitución de importaciones. Esto es así tanto desde el punto de vista del crecimiento agregado como del aumento en el empleo y en la renta per cápita. Además esto se cumple tanto en las comparaciones entre países que han optado por una u otra política como para un mismo país cuando éste ha alternado su orientación entre una y otra opción (v. Little, Scitovsky & Scout 1970, Krueger 1978, 1983, 1984, 1985, D. Lal 2002).

Los argumentos favorables a las políticas de intervención en el comercio exterior y la planificación del crecimiento fueron descalificados por muchos. Los libros de L. von Mises "Gobierno Omnipotente", "Burocracia", "Crítica del intervencionismo", entre otros, plantean el gran daño que puede hacer la sustitución de los mecanismos del mercado por la intervención pública, por bien intencionada que ésta sea. También señalan lo que ésta puede hacer bien y los límites a su actuación. En el plano del desarrollo económico la obra de Peter Bauer (1959, 1971) había descalificado las políticas centradas en las restricciones al mercado y al comercio. Más recientemente D. Lal (1997 y 2002) desvela las inconsistencias y justifica la apelación de "pobreza" con que califica la economía del desarrollo. En la misma línea T. Norberg (2001) J. Donges (2004) y desvela la incoherencia de cierta retórica antiglobalización, que opta por la descalificación sin paliativos sin dar pie a reformas ni alternativas y de alguna de sus propuestas.

Políticas económicas eficaces

Paulatinamente el debate intelectual sobre las políticas aplicadas (v. Sala i Martín 2002 c) y la evaluación continua de los programas aplicados por las organizaciones financieras internacionales (v. Baum & Tolbert 1985) ha permitido un cierto consenso en el seno de la corriente central de la economía, de corte neoclásico. Así, J. Williamson (1990, 1993) planteó y matizó los ámbitos de acuerdo que podrían suscribir, al menos, las instituciones financieras internacionales con sede en Washington, las agencias económicas del gobierno americano y el Congreso de Washington, el Consejo de la Reserva Federal y grupos de expertos. Plasmó el acuerdo en 10 puntos y lo denominó “el consenso de Washington”. En apretada síntesis pueden enunciarse:

1º Disciplina presupuestaria.

2º Prioridad a la reducción de subvenciones indiscriminadas y al aumento del gasto público en educación y sanidad, donde cuenta más la educación básica y la asistencia primaria, así como en infraestructura pública.

3º Reforma fiscal en torno al principio de que la base imponible íntegra debe ser amplia y los tipos impositivos marginales deberían ser moderados.

4º Tipos de interés determinados por el mercado y que, además, los tipos de interés reales sean positivos para incentivar el ahorro y evitar la evasión de capitales, pero bajos para favorecer la inversión.

5º Tipo de cambio competitivo, coherente con los objetivos macroeconómicos y con la expectativa de que seguirá siendo competitivo en el futuro.

6º Liberalización de importaciones.

7º La liberalización de flujos financieros extranjeros se considera prioritaria pero, en contraste, se califica de insensata una actitud restrictiva que limite la entrada de la inversión extranjera directa.

8º Privatización que mejore la eficiencia de las empresas públicas y alivie la presión que ejercen sobre el presupuesto los subsidios continuos.

9º Fomento de la competencia a través de la desregulación.

10º Asignación clara y defendida de derechos de propiedad. En síntesis, políticas macroeconómicas prudentes, orientación hacia el exterior y libre mercado junto con la promoción de la democracia y los derechos humanos, la supresión del tráfico de drogas, la defensa del medio ambiente y el control del crecimiento demográfico.

El consenso que popularizó Williamson, y que lleva su nombre, es fruto de un proceso (en el que no participan grupos minoritarios pero activos que incluyen planteamientos marxistas, comunitarios, nueva izquierda...). Inicialmente fue anticipado por D. Lal (1987), y posteriormente se fue perfilando con la comparación de resultados obtenidos con políticas similares. Una versión actual de ese consenso (Zagha, Nankani & Gill 2006) añade al anterior seis puntos; una apreciación y cinco enseñanzas. La primera era que el optimismo acerca del impacto de la reforma era poco realista. Las lecciones:

1º Las reformas deben promover el crecimiento y no sólo la eficiencia.

2º Hay varias formas de crear las condiciones necesarias para el crecimiento, pero no todas llevan al crecimiento económico de la misma forma.

3º La estabilización y la gestión de la macroeconomía tienen que orientarse al crecimiento, lo que supone no hacerlas a costa de la competitividad o de modo que generen bruscas fluctuaciones en el nivel de actividad.

4º Hay que responsabilizar a los gobiernos y no prescindir de ellos.

5º Los gobiernos deben concentrarse en respaldar el crecimiento y dejar de creer que cualquier reforma es útil.

Uno de los factores que perjudican al consenso es la simultaneidad de análisis riguroso con la persistencia en sugerir acciones inapropiadas o insuficientes, especialmente cuando se hacen a través de grandes movilizaciones. Así, la consideración de que basta con invertir desde el exterior, especialmente con financiación a los Estados, para obtener crecimiento lleva a olvidar otros factores que lo promueven, como la mejora en la eficiencia del uso de los recursos disponibles, la reducción del desempleo, el aumento en la tasa de actividad, el crecimiento de la población, la calificación de trabajadores, el aumento de la tasa de ahorro, el desplazamiento de los recursos productivos hacia actividades de mayor eficiencia, la concentración de actividades que permiten obtener economías de escala, la eliminación de distorsiones inducidas por la regulación o subvenciones etc. (v. Harberger 1984). En cambio los países que, han entrado por la vía adecuada, aunque con limitaciones, han prosperado. Así ocurrió con los cuatro tigres de Asia (Corea del Sur, Taiwán, Singapur y Hong Kong) y de nuevo se produce el mismo efecto en India, en China y Malasia que son países en donde la ayuda externa ha sido ínfima (China en los años 60 y 70, a pesar de su pobreza, concedió cuantiosas subvenciones a países en desarrollo) y también lo fue la financiación que recibieron.

El progreso es difícil de conseguir y aún más de mantener. Las experiencias de lo primero abundan en Africa, las de lo segundo pueden encontrarse en la desintegración de los grandes imperios del pasado o de las economías planificadas del centro y este de Europa o Asia (Vietnam y Corea del Norte), pero también se dan en países que ocuparon posiciones señeras en el mundo, como Argentina y Brasil (v. Ch. W. Calomiris 2003 y J. I. García Hamilton 2005). La Unión Europea está en una situación intermedia porque crece pero a un ritmo lento que le hace perder posiciones relativas frente a los EE. UU. y los nuevos países industrializados (v. J. Trigo et al. 2004) por lo que debe atender seriamente a los retos que impone la globalización en la línea que marcan los acuerdos de la cumbre de Lisboa celebrada en marzo de 2000 (v. J. Iranzo 2003).

3. 2 Crecimiento y Medio Ambiente

La toma de conciencia del valor del medio ambiente ha llevado a que organismos internacionales se posicionen formalmente a favor de su defensa y en contra de las lesiones que se le producen, la actitud de la ONU y de la UE son muy claras a este respecto. Tanto los gobiernos nacionales como organismos territoriales de menor ámbito regulan las emisiones derivadas de la actividad industrial y del habitat humano, incluso la quema de rastrojos que hacen los agricultores está regulada en aras a la protección del entorno. La protección de los animales salvajes, especialmente de las especies en peligro de extinción preocupan a los medios de comunicación y organizaciones ecologistas como World Wild Life o Green Peace.

Sin embargo y a pesar de la sensibilidad generalizada, se requiere mayor atención pues siempre hay tentaciones oportunistas de obtener un pequeño beneficio privado a costa de un gran daño público, como ocurre con los vertidos incontrolados de barcos, el lanzamiento de desechos a cauces de agua el abandono de basuras. El esfuerzo de las autoridades locales para facilitar el reciclaje de basuras se acompaña del de los responsables del medio ambiente y de la teorización de buenas prácticas hecha por consultores industriales de prestigio, como se hace con el planteamiento Lean (J. P. Womak y D. T. Jones 2005) lo que supone pasos importantes, pero insuficientes pues el problema del reciclaje sigue pendiente y no es el único.

El informe Stern presentado por el gobierno británico y el encargado por la ONU en el que participaron dos mil científicos, comparte la hipótesis de que la temperatura terrestre está subiendo y que la causa es la emisión de gases de efecto invernadero imputables a la acción humana. Antes el Protocolo de Kyoto tomó medidas para limitar la emisión de gases, lo que fue una primera medida consensuada casi globalmente. Casi porque EE. UU no lo suscribió y se dio un margen muy amplio a los países en vías de desarrollo. Este consenso no es absoluto, hay estudios cercanos, como el de Javier Martín y otros (2007). Hay científicos relevantes como B. Lomborg (2003 y 2006) y P. Singer 2000 que lo cuestionan y economistas prestigiosos que comparten esa prevención como, p. ej. J. Velarde y otros, (2006) y X. Sala y Martí (2007) señalando que:

- 1) La información disponible es contradictoria e insuficiente.
- 2) Porque la correlación entre la actividad humana y el calentamiento atmosférico no está demostrada y los efectos en presencia pueden tener otras causas.
- 3) Porque las medidas propuestas para revertir la tendencia que podría estar dándose tienen un efecto ínfimo y su coste es muy alto.
- 4) Porque los recursos que podrían asignarse a este fin podrían tener aplicaciones más inmediatas y favorables a la parte más necesitada de la población mundial.
- 5) Porque el tipo de interés que se utiliza para calcular el rendimiento económico y social de las asignaciones monetarias presentadas sobrevalora a las poblaciones futuras, que probablemente serán más ricas que las actuales, sin poner en el mismo plano a las poblaciones de los países pobres.

La discusión puede ser interminable, pero el consenso pleno es difícil por la combinación de aspectos ecológicos, económicos y políticos, por la superposición de argumentos analíticos, sentimentales y, pura y simplemente retórica generada desde ámbitos diferentes. Los hechos incontestables son el aumento de la sensibilidad de la población sobre estos temas, la asignación de recursos a la investigación, y la serie de decisiones tomadas, que en el plano privado se aprecian en la desaparición de la gasolina de plomo, en la colocación –de serie- de catalizadores en los tubos de escape de los automóviles, en la eliminación del fuel que se incorporaba al gas-oil y un largo etcétera en el que entra la aprobación de normas de rigor y exigencias crecientes sobre la actividad industrial y, en general, empresarial, con la regulación de los sectores industriales que se consideraban más sensibles al tema, como el curtido de pieles, la fabricación de papel y la industria química o el suministro de agua potable.

Un ejemplo de la trayectoria de la regulación que afecta a la industria química es el del REACH siglas del nuevo procedimiento de Registro, Evaluación y Autorización de productos químicos en Europa, con el que la industria ha colaborado activamente aceptando dar una información completa sobre las características y riesgos potenciales de todas las sustancias que usa, produce e importa, así como a someter su producción e importación a procedimientos de registro e incluso, en las sustancias consideradas de más riesgo, a un procedimiento de autorización (v. A. Zabalza 2007). Incluso ha colaborado en la elaboración de las normas mejorando su calidad. El procedimiento se implantó prescindiendo de los preexistentes, abarcando unas 30.000 sustancias a través de procedimiento prolongado controlado por una nueva agencia ubicada en Finlandia y que cuenta con 1500 personas, lo que abre dudas acerca de la idoneidad y la relación coste-beneficio que esto puede suponer al punto que para muchas empresas pequeñas y medianas podría suponer la desaparición ya que los competidores americanos y asiáticos no están sujetos a una normativa tan exigente.

En líneas generales la presión social, el empuje de la competencia y el rigor creciente de las normas, se juntan a la convicción de que la producción debe ser más eficiente en todos los aspectos y espolean la actividad innovadora para generar los conocimientos y técnicas que aportan más calidad en procesos productivos de bienes

intermedios (insecticidas y herbicidas) y productos finales. Por ese lado la continuidad de la trayectoria parece asegurada. Sin embargo la mejora en procesos productivos sirve de poco si en el consumo se mantiene la ineficiencia en el uso final. De ahí la conveniencia de mejorar los transportes ferroviarios que son menos contaminantes, si bien, en la generación de la energía que utilizan puede haber más peligro que en su uso. Para evitarlo conviene la sustitución de los combustibles fósiles más contaminantes (como el carbón y el fuel oil) por los que lo son menos (como el gas natural). Mejorar las técnicas de producción de electricidad que usan carbón, del que hay más cantidad utilizable de que de cualquier otro combustible móvil y mejorar la intensidad de consumo, p. ej. fijando topes a la temperatura máxima de la calefacción en invierno y de la mínima en verano, ámbito en el que el sector público puede dar ejemplo tanto en oficinas como en vehículos de transporte que gestiona directamente (transporte ferroviario, metro, autobuses y tranvías urbanos) o a través de regulación (taxis y concesiones de tráfico interurbano de viajeros. Estas posibilidades corresponden a las autoridades políticas y económicas aun cuando no lo hacen, incluso si cuentan con poder suficiente, p. ej. en los países de planificación centralizada v. H. Carrère d'Encause (1980) incluso cuando tienen buen asesoramiento (v. F. L. Smith jr 1992), por lo que están fuera del alcance de las decisiones empresariales que han de centrarse en lo que pueden hacer.

La empresa responsable suele estar atenta al debate técnico sobre el cambio climático, pero en la mayor parte de los casos su función, más allá de estar informada de los grandes temas, está en la mejora de la eficiencia productiva, tanto desde el aspecto económico directo como del asociado así como desde el punto de vista de la protección de riesgos y datos personales y del medio ambiente. Este es el enfoque que debe introducir en sus decisiones y, siempre que sea posible y razonable, antes de que se incorpore a la regulación,

3.3. Sostenibilidad

Sostenibilidad es una de las palabras de referencia en el momento actual. Por una parte evoca una evidencia apodíctica, pues nadie puede estar en contra de lo

sostenible y a favor de lo insostenible. Esa certeza a priori se desvanece en cuanto se trata de concretar su contenido. Así, hay tres enfoques incompatibles. Uno es el mantenimiento del nivel de actividad, de renta y población. El segundo se refiere a mantener la tasa de crecimiento, esto es, sería un equilibrio dinámico con una aceleración constante, si bien con aumentos en alza porque la tasa es compuesta y se aplicaría a magnitudes cada vez mayores. El tercero es una variante del primero que llevaría al decrecimiento de la actividad y renta en los países desarrollados para permitir una mejora sustantiva en los más pobres.

Sólo la segunda versión es consistente con la trayectoria seguida por la mayor parte de la humanidad y con las expectativas que se mantienen y así lo propugna el premio Nobel J. E. Stiglitz (2003) instando a los gobiernos a elaborar y aplicar planes para la eficiencia y el crecimiento. Sin embargo la primera se ha presentado una y otra vez a la humanidad como un temor o vértigo continuo según el cual el crecimiento sería cada vez menor y se llegaría a una situación de estancamiento. Los economistas clásicos británicos del s. XVIII y XIX lo consideraban así y Malthus sería un buen representante con su “Primer ensayo sobre la población” publicado en 1798. En donde aparece su profecía por la población crecería más que los medios de subsistencia. Los planteamientos de Malthus están lejos de ser originales porque hay constancia de enfoques parecidos en textos griegos de la época clásica. Paralelamente se acabarían los combustibles, los medios de producción etc.

La más citada de las definiciones de sostenibilidad se recoge en el Informe Brundtland “Our Common Future” (WCED 1989) donde se expone como “el desarrollo que atiende a las necesidades del presente sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras de atender a las suyas”. Lamentablemente muchas de las necesidades presentes no están cubiertas y si lo normal es que haya mejoras es difícil hacer entender que deban anteponerse las carencias del futuro a las presentes. Además, es probable que lo que hoy se ve como una necesidad se vea de otro modo más adelante y no hay una forma clara de hacer transacciones entre carencias presentes, que son más o menos conocidas, y las venideras, que se desconocen.

La visión Standard más débil de sostenibilidad acepta continuar usando recursos naturales en la medida en que se haga una compensación adecuada aportando otros recursos. Así J. Pezzey (1992) y S. Facheux, D. Pearce y J. Proops (1996) para quienes el desarrollo sostenible comportaría que “la renta per cápita no debe declinar nunca” o bien “que no haya ningún cambio negativo en el bienestar económico per cápita como consecuencia del objetivo de equidad intertemporal”.

El enfoque de W. M. Lafferty y J. Meadowcroft (2000) renuncia a precisiones en los valores clave y considera que basta con entender que “desarrollo sostenible indica una preocupación independiente respecto a: promoción del bienestar humano, satisfacción de las necesidades básicas, protección del medio ambiente, conseguir equidad entre ricos y pobres y, participación en sentido amplio en las decisiones sobre desarrollo”. Probablemente basta con esto.

El ser humano es el recurso fundamental

La evolución seguida por la humanidad ha sido muy distinta a la que ve inminente el fin de los recursos naturales y excesivo el volumen de población. El hombre, según el economista y demógrafo J. Simón es el último recurso básico y más importante. En su libro “The ultimate Resource” (1996) pone de relieve, entre otros, dos aspectos del crecimiento. El primero es el hecho que todos los bienes reproducibles se abaratan en términos de tiempo humano o, en otras palabras, que los ingresos por hora de un trabajador promedio tienen un poder de compra creciente, lo indica que lo más encarecido es el tiempo de trabajo y, por tanto sería lo más escaso. El segundo aspecto es que los recursos naturales no son cada vez menos escasos, al contrario de lo que parecería dada su condición finita. La carrera entre el consumo creciente y la innovación ha sido ganada siempre por la segunda. La secuencia se inicia p. ej. con aumentos de la demanda de productos minerales que llevan a reducción en las reservas detectadas (o probadas). La mayor demanda eleva el precio incentivando nuevas prospecciones al tiempo que incita a reducir la cantidad del producto, a buscar sustitutos y a reciclar los desechos existentes. Al final la dependencia del producto en cuestión se reduce y acaba por no ser un bien básico.

La opinión contraria, basada en una apariencia aritmética correcta, prescinde del dinamismo de la economía, de la innovación y se limita a proyectar hacia el futuro la realidad que se observa en el presente ampliándola. Paul Ehrlich autor del libro “The population Bomb” del que vendió más de tres millones de ejemplares es un claro exponente de este enfoque que está en las antípodas de la postura de Simon que ha sido calificado como poblacionista y demógrafo positivo. Mientras que Ehrlich cree que los recursos naturales, finitos, no renovables y afectos a las necesidades de una población creciente se vuelven escasos Simon opina que no son una restricción al crecimiento gracias a la mejora del conocimiento que permite reducir la dependencia de los mismos.

La discusión llevó a una apuesta sugerida por Simon, profesor en la Universidad de Maryland, que opinó que los recursos naturales elevarían su precio menos que el índice general de precios y retó a Ehrlich, profesor en Stanford, a que mencionase los productos naturales que escogiera y apostó mil dólares en grupos de 200. Ehrlich asesorado por J. Harte y J. P. Holdren, ambos docentes en Berkeley firmaron un contrato en 1980 por el que si en 1990 los precios combinados rebasaban los 1000 US\$, Simon debería pagar la diferencia en efectivo, mientras que si descendían los ecologistas pagarían a Simon. El contrato cumplió su plazo en una década en que la población mundial aumentó en más de 800 millones de personas, pero el precio de los productos elegidos por Ehrlich hubo al equivalente de 576,07 US\$ que pagó a Simon. El caso está relatado en J. Tierney (1991) y culminó con una nueva propuesta de Simon por un importe de 20.000 US\$, que no fue aceptada por Ehrlich.

El principio de precaución

Este principio es uno de los pilares del desarrollo sostenible. La Declaración final de la Conferencia Económica para Europa de la ONU (v. J. Morris 2000) lo expresó en términos estrictos como “En orden a conseguir un desarrollo sostenible las políticas deben basarse en el principio de precaución. Las medidas medioambientales deben anticipar, prevenir y combatir las causas de la degradación medioambiental. Donde

haya riesgos de daño serio o irreversible, la falta de completa seguridad científica no debe usarse como motivo para prevenir la degradación medioambiental". En el Tratado de la Unión Europea, conocido como el Tratado de Maastricht, aprobado en 1992 este principio está incorporado como el Artículo n. 130 (R).

En el Tratado de Rio de 1992 la Declaración de la UNCED da una versión algo atenuada en términos de "Donde haya riesgos de daño serio o irreversible, la falta de plena seguridad científica no debe ser utilizada como motivo para posponer medidas efectivas en función de su coste de cara a prevenir la degradación". Este enfoque es el criterio usual en otros acuerdos internacionales pero, según señalan J. Morris (2000) y W. Beckerman (2002) este enfoque más suave suscita objeciones, en concreto: i) no especifica que es un riesgo, ii) el daño se define en unos términos tales que convierten cualquier daño en potencialmente dañino i, iii) no cuantifica cuando una situación o riesgo puede considerarse "serio".

Es difícil objetar algo al principio de precaución en tanto que tal, pero también es inevitable tener un mínimo de capacidad de para aquilatar el trade-off que se da cuando se asignan recursos susceptibles de usos múltiples, de forma que puedan salvar vidas de personas afectadas por conflictos bélicos o asignarse a combatir riesgos de materialización incierta (v. B. Bolin 1998). De ahí que sea más defendible optar por un abanico de políticas que incluyan reducción de efectos, adaptación e investigación tendente a mejorar el conocimiento de los procesos en curso, tal como hacen las empresas bien gestionadas o las familias prudentes. El planteamiento estricto, preferido por el activismo radical, tiene difícil probar sus ventajas y suele llevar a actitudes de abandono de los mecanismos de mercado que suelen ser poco eficaces y pueden generar adversión en las colectividades afectadas.

La empresa sostenible

Cualquiera sea el enfoque de sostenibilidad que se tenga hay un imperativo de respeto hacia el entorno y los semejantes, una incitación ética que refleja madurez, a la mejora continua de la eficiencia y la protección del patrimonio natural. La asignación

clara de derechos de propiedad y su exigencia evita la llamada “The Tragedy of Commons” (v. G. Hardin 1988) por la que la propiedad comunal, que parece ser de todos, en realidad carece de propietario y es depredada por unos y otros. A las Administraciones Públicas les corresponde velar para evitar abusos sobre el entorno y a las empresas mejorar su eficiencia en todos los ámbitos de la preproducción y la producción. Es una exigencia ética y ciudadana al tiempo que una vía de mejora en la eficiencia y la calidad de vida y actividad. Por más que los argumentos de J. Simon son realistas y convincentes, la experiencia del pasado no es una garantía inequívoca para el futuro y si bien pueden esperarse avances importantes en la fusión nuclear, en el ahorro energético y en los nuevos materiales y técnicas, como la nanotecnología, la prudencia insta a evitar abusos y cuidar, en todos sus aspectos el medio ambiente haciendo un uso comedido.

La definición de empresa sostenible es más precisa que la de sostenibilidad. El Código de Gobierno para la empresa sostenible aprobado en 2002 se apoya en la Carta de la Tierra y en el Global Compact. La Carta de la Tierra recoge, como principios fundamentales para que deberán guiar y valorar la conducta de las personas, organizaciones, empresas gobiernos e instituciones transnacionales los de: I) Respeto y cuidado de la comunidad de la vida. II) Integridad ecológica. III) Justicia social y económica. IV) Democracia, no violencia y paz..

El Global Compact deriva de la aplicación al mundo empresarial de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, de los Principios Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo y de los Principios sobre Desarrollo del Medio Ambiente establecidos en la cumbre de Rio de Janeiro de 1992 que se recogen más adelante en el capítulo VI.

Sobre esta base, el Código de gobierno para la empresa sostenible la define como aquella empresa que, además de lograr una cuenta de resultados económicos satisfactorios y maximizar su valor, es viable a corto y a largo plazo por su contribución a un desarrollo sostenible tanto de su entorno inmediato como de nuestro planeta, todo ello con pleno respeto de los derechos humanos individuales y colectivos. De este

modo, una empresa sostenible es aquella que contribuye: a la creciente creación de riqueza; a la integridad ecológica de nuestro planeta, a la justicia social y a la solidaridad y, por tanto, a la erradicación de la pobreza y de las crecientes diferencias existentes entre países y en el seno de los mismos; a la necesaria democracia indispensable para la paz y la erradicación de toda forma de violencia; y al progreso de la humanidad en todos los órdenes, dentro del respeto a los derechos humanos y el ejercicio de los valores éticos fundamentales”.

El mencionado código de gobierno menciona como valores de la empresa sostenible:

1) Sostenibilidad, que recoge los valores y principios de la carta de la tierra y los nueve principios definidos en el Global Compact y la definición de empresa sostenible. Además debe apreciar los aspectos positivos y creadores de riqueza de la diversidad, coexistencia y mestizaje cultural.

2) Apertura al diálogo con las partes interesadas. Este diálogo se ve como bidireccional para que permita un conocimiento holístico y cabal y pronto de los requerimientos y necesidades de dichas partes interesadas, establecer relaciones de asociación con ellas, conseguir su satisfacción, incrementar la credibilidad y reputación de la empresa, obtener información susceptible de alimentar el desarrollo de innovaciones, conseguir a priori el necesario consenso social sobre la idoneidad y oportunidad de las mismas y, en suma, garantizar la pervivencia y el éxito a corto plazo y largo plazo de la empresa.

3) Integridad. Como valor de gobierno de la empresa sostenible, la integridad implica que los miembros de los máximos órganos de gobierno de las empresas (y, por ende, todas las partes de la empresa) puedan comportarse y se comporten manteniendo en todas sus

actuaciones profesionales la misma dignidad y valores con los que se rigen en su vida privada.

4) Responsabilidad. Los miembros de los máximos órganos de gobierno de las empresas son responsables ante todas las partes interesadas de la empresa. Ello implica que han de posibilitar que su actuación pueda ser controlada y verificada por partes interesadas.

La definición es muy amplia y no exenta de ambigüedad acerca de: i) el peso relativo de cada parte interesada, ii) los problemas de discrepancias entre las partes interesadas y, consiguientemente, la imposibilidad de dar satisfacción a todas, iii) el grado de responsabilidad que se asume ante cada una, iv) el trade off entre los intereses de unas y otras, v) los instrumentos de medida de la gestión realizada. V) la asimetría que obliga a la empresa a transparencia y control que no se exige a los demandantes. Parte de estos aspectos se tratan en el capítulo sexto que trata de la comunicación y certificación de la RSE.

Bibliografía

Anderson Ferry L. y Laura E. Huggins "Property Rights: Practical Guide to Freedom & Prosperity". Ed. Hoover Press 2003.

Artadi Elsa y Xavier Sala I Martín "The Economic Decline in Africa" NBER Working Paper n. 9865, 2003.

Bauer Peter T. "Análisis y política económica de los países subdesarrollados" (1959) Ed. Tecnos, Madrid 1961.

Bauer Peter T. "Crítica de la teoría del desarrollo" (1971) Editorial Ariel Barcelona 1975.

Bernardo de Quirós "Mitos y leyendas de la globalización". Ed. Círculo de Empresarios Madrid 2000.

Bolin B. "Key Features on the Global System to be considered in analysis of the climate change issue". Environment and Development Economics, v. 3, n. 3 1998.

Calomiris Charles W. "Lessons from Argentina and Brasil" Cato Journal, volumen 23 n. 1, 2003

Carrère d'Encausse "Le pouvoir confisqué: gouvernants er gouvernés en u.r.s.s." Ed. Flammarion 1980.

Dehesa Guillermo de la "Comprender la globalización" Ed. Alianza Madrid 2000.

Donges Juergen "Las críticas contra la globalización a examen" Ed. Unión 2004.

Easterly William "En busca del crecimiento: Andanzas y tribulaciones de los economistas del desarrollo" (2001) Ed. A. Bosch Barcelona 2003.

Escudero Manuel "Homo Globalis. En busca del buen gobierno" Ed. Espasa Madrid 2005.

Faucheux S., D. Pearce y J. Proops, eds. "Models of Sustainable Development" Ed. Edward Elgar, Cheltenham 1996.

García Hamilton José I. "Historical Reflexions on the Splendor and Decline of Argentine" Historical Reflections on the Splendor and Decline of Argentine" The Cato Journal vol. n. 25 n. 3. 2005.

Hardin Garret "The Tragedy of Commons", Science 13 diciembre 1988.

Iranzo Juan "Globalización y nueva economía" Ed. Instituto de Estudios Económicos Madrid 2003.

Krueger Anne O. "Los efectos de las estrategias comerciales sobre el crecimiento y el desarrollo" Finanzas y Desarrollo F. M. I. vol. 21, n. 2 1984.

Krueger Anne O. "La sustitución de importaciones frente a la promoción de exportaciones". Finanzas y Desarrollo I. M. F. vol 22, n. 2 junio 1985.

Krueger Anne O. "Aid in the Development Process". The World Bank Research Observer n. 1, v. 1 enero 1986.

Lafferty W. M. y J. Meadowcroft eds. "Implementing Sustainable Development" VV. AA. Ed. Oxford University Press, Oxford 2000.

Lal Deepak "Markets, Mandarins and Mathematicians" The Cato Journal vol. 7, n.1, 1987.

Lal Deepak "The Poverty of Development Economics" Ed. IEA Londres 2ª ed 1997, reimpresión 2002.

Little I. M. D., T. Scitovsky & M. Scott "Industry and trade in Some Developing Countries". Ed. Oxford University Press, Oxford 1970.

Lomborg Bjorn "El ecologista escéptico" (2001) Ed. Espasa, Madrid 2003. 2ª ed. 2005.

Lomborg Bjorn "Preocupaciones equivocadas" Cuadernos de Pensamiento Político n. 10, abril/junio 2006.

Malthus Thomas R. "Primer ensayo sobre la población" (1798) Ed. Alianza Madrid 1966.

MEDEF "Cartes sur table". Ed. MEDEF París 2006.

Martín Javier (coordinador) y otros "Aspectos Económicos del cambio climático en España" Estudios Caixa Catalunya n. 4, Barcelona 2007.

Morris J. "Rethinking and the Precautionary Principle" Ed. Butterworth-Heineman. Oxford 2000.

Norberg Johan "En defensa del capitalismo global" (2001) Ed. Unión Madrid 2005.

Olson Mancur "Auge y decadencia de las naciones" (1982) Ed. Ariel, Barcelona 1996.

Olson Mancur "Big Bills Left on de Sidewalk: Why Some Nations are Rich, and others Poor" The Journal of Economic Perspectives, vol. 10, n. 2 1996.

Olson Mancur "Power and Prosperity: Outgrowing Communist and Capitalist Dictatorships" Ed. Basic Books, New York 2000.

Pezzey J. "Sustainable Development Concepts: An Economic Analysis" Environment Paper nº 2, Ed. World Bank Washington 1992

Sala I Martín Xavier "15 Years of New Groth Economics: What have we Learnt" Columbia University, Department of Economics, Discussion Paper Series 2002.

Sala I Martín Xavier "CC(I): una verdad incómoda", CC (II) ciencia y política, CC (III) a la vuelta de la esquina", CC (IV) el tipo de interés, CC (V): Entre unos y otros. La Vanguardia marzo-abril 2007.

Smith jr. Fred L. "A Free-Market Environmental Program" The Cato Journal vol. 11 n. 3, 1992.

Simon Julian L. "The Ultimate Resource" 2ª ed. Revisada Ed. Princeton University Press. Princeton 1996.

Singer Peter "Le cas scientifique contr la convention sur les changements climatiques" Centre for the New Europe Bruselas 2000.

Soto Hernando de "El misterio del capital" (2000). Ed. Península Barcelona 2001.

Stiglitz J. E. "Los felices 90. La semilla de la destrucción" (2003) Ed. Suma de letras, Madrid 2005.

Tiernay John "Los recursos del mundo puestos a prueba" Facetas n. 94, 1991/4.

Toribio Juan José "Globalización, Desarrollo y Pobreza" Ed. Círculo de Empresarios Madrid 2003.

Trigo Joaquín "Estados Unidos - Unión Europea: distantes y diferentes" en "Europa- Estados Unidos: Flexibilidad, crecimiento y bienestar" VV. AA. Ed. Círculo de Empresarios Madrid 2004. .

Velarde Fuertes Juan y otros "Mitos y realidades del cambio climático". Nº Monográfico de la Revista del Instituto de Estudios Económicos nº 3 y 4 2006.

Womack James P. y Daniel T. Jones "Lean Thinking. Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa" (2003) Ed. Gestión 2000, Barcelona 2005.

World Comisión on Environment and Development (WCED) "Our common Future". Oxford University Press, Oxford y Nueva York, 1987.

Zabalza Antonio "Reptes de la Industria espanyola" Conferencia organizada por PWC/La Vanguardia 21.febrero 2007, mimeo.

Zhaga Roberto, Gobind Nankani & Indermit Gill "Repensar el crecimiento" Finanzas y Desarrollo vol 43, n. 1 2006.

Manual de Divulgación

Capítulo IV

CAPÍTULO IV.

Asunción formal de responsabilidad por parte de la empresa.

En 1990 Sir Adrian Cadbury escribió “The Company Chairman”, un libro que fundamentó la regulación de los órganos de gobierno de la empresa. En él dedica un capítulo a la RSE donde aporta argumentos y retórica que se han repetido mil veces. No da una definición completa de RSE, pero sí apunta varias notas: “La empresa debe adaptarse para reflejar el modelo cambiante de responsabilidades aceptadas por los consejos, para proteger a las empresas que se han adelantado a los cambios legales y para elevar el nivel general del comportamiento empresarial ... las empresas no deben perseguir sus objetivos de beneficio inmediato a expensas de los intereses a largo plazo de la comunidad ... lo que se solicita es que las empresas traten de minimizar cualesquiera efectos adversos de sus acciones, más bien que adherirse al mínimo Standard aceptable ...el presidente del consejo de administración y sus comités deberán decidir sobre su definición de responsabilidad social”.

Todo lo propuesto por A. Cadbury hoy es exigible por las normativas en vigor en los países de la UE, por tanto al hablar de RSE se trata de otra cosa. En este apartado se explica los principios que deben inspirar la conducta tras definirlos y explicar por qué se eligen. Se exponen unos criterios viables, fundamentados en la actividad empresarial y en su función productiva, que fortalecen la cohesión interna, la fidelidad de la clientela y la posición competitiva, al tiempo que atienden a la mejora de la aportación, el respeto al medio ambiente y los derechos de todas las partes implicadas.

4.1. Principios orientadores de la RSE

Los principios son criterios orientadores que se mantienen en cualquier circunstancia. Responden a valores asumidos conscientemente y que se sostienen incluso cuando pueden ser implicar riesgos o ser perjudiciales en lo inmediato. Se obtienen como resultado de un comportamiento virtuoso y que en la actualidad, se entendería como resultado de conducta correcta, esforzada y persistente. Si hay un

valor hay una finalidad a la que sirve y, por tanto, alternativas que se desechan para mantenerlo, sin alternativas y sin libertad no existen. Cuando se eligen en libertad tienen una dimensión ética. Los valores, lo valioso, en cualquier ámbito, se consideran deseables y, por tanto, merecedores de esfuerzo para lograrlos y por defenderlos frente a tentaciones oportunistas de obtener beneficios a corto plazo (a este respecto v. Ortega y Gasset 1923 y para el ámbito de los negocios G. L Newsome 1966 y A. H. Cole 1966). La enumeración que sigue no pretende ser exhaustiva ni implica prelación de unos valores respecto a otros, entre otras cosas porque están mutuamente interrelacionados. Antes de proceder a la relación hay que dar un sucinto vistazo al criterio de evaluación.

La moral tiene un vínculo con la repercusión de la acción en las demás personas, esto es tiene una dimensión social. Normalmente, siguiendo a los ilustrados escoceses que dejaron la impronta de sus consideraciones morales sobre la economía, desde Ferguson hasta, especialmente, D. Hume (1751) y A. Smith (1759), cualquier acción se evalúa de acuerdo con el sentimiento que genera y, en general, ése es positivo y complaciente cuando de ella se deriva la utilidad pública (1), de modo que las distinciones morales surgen de la educación y se fomentan para hacer tratables a los hombres y mitigar su egoísmo, si bien, siendo criaturas sociales, nadie es solamente egoísta ni plenamente consciente de sus motivos, aún cuando las razone, pues la vanidad puede ofuscar la razón y oscurecer las verdaderas motivaciones (2). Prescindiendo de esas diferencias basta constatar que cualquier acción puede tener un beneficio/perjuicio personal o social. Esto permite cuatro situaciones diversas.

A) Beneficio propio y daño social.

Esto refleja un comportamiento egoísta ajeno al interés común. Es contrario a la ética y socialmente irresponsable. La responsabilidad es, necesariamente, social, por lo que el adjetivo social sobra por lo que en adelante se prescindirá de la S que se ha mantenido por deferencia con los usuarios del mismo (3). Quien se proclama responsable ante Dios y/o la Historia en realidad no quiere dar cuentas a nadie y, quien dice que no debe dar cuentas a nadie, sólo está en lo cierto en el ámbito privado, pues en realidad se es responsable de las consecuencias de los actos

conscientes, de modo que la negativa a la respuesta es negar a los demás sus legítimos derechos a ser compensados por comportamientos perjudiciales.

B) Beneficio social y perjuicio propio.

Es una actitud altruista. Puede ser un valor en determinadas circunstancias, pero de manera habitual sólo lo es en el ámbito familiar, y sólo debiera serlo en circunstancias excepcionales, pues de lo contrario implicaría la explotación de una persona por parte de otras, por allegadas que fueran. De la forma en que una persona no debe aprovecharse de otras, ha de impedir que las otras se aprovechen de uno mismo, pues es una situación mutuamente degradante a menos que haya reciprocidad, en cuyo caso se está en el apartado siguiente.

C) Beneficio personal y social. Es lo propio de la acción empresarial que crea valor y, en el marco adecuado lo distribuye con beneficio para todas las partes.

D) Perjuicio personal y social. Es una conducta rara, propia del terrorismo nihilista y de situaciones anómalas.

Los principios que inspiran acciones que entran en el grupo B, son susceptibles de ser considerados valores a efectos de la RE.

1.- Responsabilidad.

Es un valor anticipador (v. Comte-Sponville 1995). Es la esencia de la actividad empresarial que consiste en estimar la valoración que el mercado puede acordar a determinado bien o servicio, calcular el coste de obtenerlo y distribuirlo, la capacidad de cobrarlo y, si el ingreso excede al coste, obtener el beneficio generado y pagar los impuestos pertinentes. La responsabilidad de cada acto exige tener en cuenta los efectos posibles, deseables o perjudiciales. Evitar los segundos o minimizarlos y, anticipar, caso de que se produzcan, el modo de compensarlos adecuadamente.

La responsabilidad se manifiesta en la prevención. Tiene su manifestación principal, no la única, en la prevención de riesgos laborales a través de la modificación

de herramientas, de comportamientos y de situaciones de generar algún riesgo inmediato o diferido. La asignación de responsabilidades a delegados de prevención a los que se dota de medios adecuados, la supervisión del cumplimiento de prácticas de prevención, la formación de los responsables y en conjunto del personal, el diseño de productos, la selección de materiales ... son tareas inacabables en una tarea de mejora continua.

A renglón seguido está la atención al uso de los productos, su inocuidad, su adaptación a la finalidad perseguida sin contraindicaciones ni efectos secundarios nocivos, la información necesaria para el uso apropiado, las advertencias en contrario y cuanto anticipe resultados que por descuido o mal uso puedan presentarse.

La contratación de seguros, el compromiso de atender todas las quejas, la calidad de las garantías, la aceptación anticipada de arbitrajes respecto a reclamaciones son, más allá de la obligación legal, una confirmación de la confianza en el propio producto, de respeto al cliente, de observación de las normas y de asunción de obligaciones.

2.- Eficiencia.

Es un valor relacionado con la necesidad de sacar el máximo partido a recursos escasos. El capital es un recurso limitado como lo son las materias primas, la energía, el tiempo de empleados usado para la producción, el espacio destinado a almacenes de materia prima y producto acabado, el espacio destinado a producción y administración. También hay límites al tiempo de que disponen los clientes para entender como usar y mantener el producto o el partido a sacar de un servicio, a los recursos que pueden destinar para asumir el coste de funcionamiento y de eventuales reparaciones.

La eficiencia en la producción se plasma en el precio final que, siendo menor que el de productos sustitutivos puede abaratar el precio sin cuestionar el margen y, gracias a eso, aumentar las ventas internas y al extranjero, con lo que la dimensión de

la empresa y el empleo pueden crecer al tiempo que mejora el rendimiento de los recursos invertidos.

La eficiencia está asociada a la función de transmisión de información que aportan los precios a través del mercado. La empresa debe mejorar sus productos para obtener un precio más alto y mejor margen. Cuando lo consigue, otros competidores tratan de igualar o mejorar la oferta con el resultado de un proceso continuo de mejora que beneficia a los consumidores y la actividad económica en su conjunto. De hecho, todos los productos industrializados tienen un coste en términos de horas de trabajo que se ha reducido sistemáticamente. El elemento encomiable es la renuncia al abuso de posiciones de dominio de mercado por más que esa posición haya sido obtenida de forma legal y legítima, gracias a la mejora en la producción y el producto. Una empresa que recurre a prácticas colusorias, a condiciones abusivas a la creación de barreras de entrada indebidas hace un daño al mercado y, por tanto a la actividad económica.

3.- Respeto a las personas.

Quienes trabajan para la empresa merecen el máximo respeto. El entorno en que trabajan debe ser el más apropiado a la actividad y circunstancias. La cualificación previa ha de ser completada con la formación idiosincrásica propia de los procesos de producción de la empresa y que sólo ésta puede aportar. Han de darse facilidades para completar la educación de partida a fin de mantener las competencias obtenidas para lo que han de estimularse rotaciones de actividad y traslados. La autonomía en la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades deben potenciarse siempre que sea compatible con la calidad de las prestaciones y la seguridad de operaciones y productos.

Las opiniones de los trabajadores, y la de los sindicatos que los representan, deben ser escuchadas, estimuladas y, cuando proceda premiadas, pues aunque no siempre serán aplicables, sus iniciativas y sugerencias pueden ser valiosas. Es importante que la dirección se pueda hacer por valores, esto es criterios compartidos beneficiosos a la vez para clientes, empleados y accionistas. El desempeño profesional

debería poder ser visto como elemento de realización personal de modo que el orgullo de hacer algo positivo por la sociedad, además de ganarse la vida, sea compartido por todos en la empresa. En este aspecto, como en otros, hay tres consideraciones a tener siempre en cuenta a la hora de innovaciones drásticas.

Las necesidades familiares de los trabajadores deben atenderse en lo posible y de forma ecuánime, pero sin tolerar abusos que perjudiquen a otros empleados. Atender las carencias y problemas tiene sólo un límite, el respeto a la propia responsabilidad personal de cada persona empleada, que pasa por considerarla una persona adulta, autónoma y, por tanto, capaz de valerse por sí misma sin esperar que sus problemas sean resueltos por terceros. El estímulo a esa independencia puede compatibilizarse con los apoyos puntuales pertinentes si se comparte el criterio último de independencia y responsabilidad en cada ámbito respectivo.

4. Innovación.

Una empresa debe estar siempre en vanguardia del conocimiento sobre las materias que le son propias. Debe seguir los avances de los competidores, los de la competencia cruzada y los que ofrecen alternativas sustitutivas pero, sobre todo, debe ser capaz de obtener el conocimiento que aporta los medios que configuran el *core*, esto es, el núcleo de conocimientos que justifica la subsistencia como entidad independiente. La innovación y la investigación, sea cual fuere el ámbito en que se produzca es un síntoma de vida y de salud de una empresa que, cuanto mejor vaya, mejor situación tendrá para mejorar lo que ya es bueno.

Hay decenas de características de un producto que son valiosas para los clientes y, por tanto, deseables para la empresa. En el anexo n.1 se enumera una relación ilustrativa de los ámbitos en que hay camino para modificar la actividad sin hacer incurrir en gastos de difícil recuperación. La clave está en estar cerca de los clientes, conocerlos, saber la realidad y profundidad de sus necesidades, las formas de satisfacerlas y las vías de acceso al cliente a fin de mejorar la oferta que se les hace. Es necesario porque a medida que una necesidad se ve colmada, la prestación que inicialmente se veía como una solución bienvenida, se convierte en hábito

intrascendente al que se asigna una valoración declinante. Sólo con sacudidas positivas que den más y mejor por menos se garantiza la satisfacción y fidelidad del cliente.

La empresa vive en un mundo de competencia. Cualquier mejora, si no iguala la de los competidores se queda en nada. En cada licitación, con cada pedido, la disyuntiva está entre todo o nada. Si la competencia mejora la solución no está en la protección (aunque deba buscarse que la competencia desleal sea combatida) sino en la rapidez, la profundidad y la continuidad de la innovación. El producto y la empresa se inventan a si mismos de forma continua.

5.- Calidad.

Es un valor relativo, una correspondencia entre el precio y la oferta recibida. Es también el acuerdo con unas especificaciones sean legales o las ofrecidas por la empresa productora. Sobre todo, y desde el punto de vista del cliente es una expectativa que debe ser superada. Por eso es importante tener presentes dos aspectos. De un lado ofrecer sólo lo que es posible, de manera que haya un reto en la oferta pero, además, hacer que la realidad supere lo prometido. Las personas valoramos siempre buscando una correlación entre la realidad percibida y el referente ideal o el comprometido. Si el referente es inasequible cualquier resultado será insuficiente, pero si la oferta resulta excedida, la satisfacción será fácil de obtener.

La calidad hay que buscarla en cada una de las características del producto y/o servicio ofrecido. La evaluación se basará siempre en el aspecto más débil de la oferta, pues, habitualmente, un elemento negativo pondera en el juicio que se emita más que los aspectos correctos, que se dan por supuestos. Para calibrarla adecuadamente hay que entrar en la motivación última de la clientela, centrarse en ese aspecto y desarrollarlo continuamente.

La calidad es el futuro de la empresa y la evidencia del respeto que se tiene a si misma. Incluso los productos de bajo precio que supeditan todo lo demás a la rebaja de costes y márgenes están sujetos a una evaluación, que será menos exigente pero

escrupulosa con el nivel esperado si se considera realista y comprometido por la oferta.

6.- Orientación al cliente. Competitividad.

El cliente es el destinatario de la acción de la empresa. El objetivo empresarial consiste en satisfacer con eficiencia la necesidad del cliente para la que tiene solución. Si lo hace adecuadamente tendrá beneficio, si no es así desaparecerá. La empresa es experta en soluciones pero el problema del cliente sólo él lo sabe, por tanto hay que encontrarle la mejor de las opciones para su caso y para eso hay que escuchar y preguntar. El cliente desea la solución óptima, esto es la más barata, rápida, fácil de aplicar, sin coste de mantenimiento, a ser posible radical, sin contraindicaciones ni efectos secundarios indeseados.

El cliente cambia y se vuelve más exigente, con lo que ofertas atractivas dejan de serlo a menos que mejoren las prestaciones que incorporan, o sirvan para varias aplicaciones a la vez. Las empresas rivalizan en mejorar sus ofertas para mejorar su cuota de mercado, con lo que la simple mejora, tanto si es incremental y continua, como si aporta cambios discretos será insuficiente si queda por debajo de las ofertas alternativas. La posición alcanzada debe revalidarse continuamente. Los logros pasados ya tuvieron su premio en su momento, hoy hay que demostrar algo distinto y mejor. El aforismo “si funciona no lo toques” debe cambiarse por “si funciona mejóralo”.

La continuidad en el mercado depende de la valoración continua del cliente. Ningún otro indicador tiene un valor semejante ni aporta un ritmo de innovación y de mejora de eficiencia más alto. La capacidad de escuchar y adaptarse permite anticipar las nuevas exigencias, detectar el aburrimiento y la caída en la valoración, con lo que se puede iniciar el proceso de cambio y mejora idóneo.

7.- Respeto a los contratos y la palabra dada.

Las operaciones realizadas al contrario son una fracción pequeña del total de las compraventas. Normalmente hay un desfase temporal entre una decisión y su

ejecución, entre un pedido y su recepción, entre una entrega y un pago. Los actos comerciales suelen mostrar un desfase entre la decisión y la ejecución por lo que la asunción del riesgo implica tener confianza en la honorabilidad de la otra parte y su capacidad de cumplir con sus compromisos. La continuidad en el mercado depende de la respuesta reiterada a las obligaciones asumidas y la excelencia está en la capacidad de superar los obstáculos imprevistos sin deteriorar las expectativas generadas.

La actitud oportunista, bien gestionada, permite ventajas ocasionales pero no es una estrategia sólida pues los demás reaccionan, no sólo negándose a ser engañados nuevamente sino también. Desacreditando a quien les ha frustrado en el pasado. La información fluye y genera prevención contra quien incumple sus pactos. La desconfianza obliga a cautelas complicadas, a contratos complejos, a ofrecer garantías y aceptar supervisiones que constituyen costes que reducen la ganancia de los contratos y no aportan valor intrínseco alguno.

8.- Dedicación y compromiso.

El éxito y la eficacia derivan de la profundidad de la implicación personal, que sólo es posible cuanto se tiene la convicción plena de la importancia de la tarea que se realiza y hay compatibilidad entre los valores y aspiraciones de la vida personal y las exigencias de la actividad profesional. Si hay escisiones entre ambas, también lo hay en la concentración, en la intensidad del esfuerzo, en la perseverancia, en el valor para afrontar los retos que aparecen continuamente y la ambición por marcarse objetivos más ambiciosos y exigentes.

9.- Sencillez y sentido común.

Las soluciones son mejores cuanto más sencillas. Lo que busca la empresa es resolutivez y eficiencia. La complejidad es una evidencia de que la solución de que se dispone es mejorable y, por tanto hay camino para mejorar. La iniciativa en éste ámbito da una ventaja que no se puede desaprovechar sin cuestionar la posición competitiva.

10.- Decisión y asunción de riesgo.

La incertidumbre es un aspecto a la realidad. El pasado no explica el presente ni éste indica la orientación del futuro. La capacidad de controlar el entorno es limitada y, cuando se desea configurar el porvenir las dificultades para anticipar contingencias se superponen. Lo que se obtiene es, sin duda, resultado de las acciones y omisiones en que se incurre, pero sólo en parte responde a la intención, la voluntad y el esfuerzo que se ha puesto en el empeño. Pero sin ellos es imposible la obtención de cualquier meta.

La capacidad de asumir los riesgos está asociada al cálculo, la ponderación y el valor asociados a la cautela, pero es antagónica a la ceguera voluntaria y la temeridad. Una cierta dosis de confianza y de seguridad son convenientes para asumir grandes empeños, como también lo son el sentido del deber y la obligación, la capacidad de hacer que las organizaciones se ilusionen y arrastren a su entorno relevante. Para eso el sentimiento del deber cuenta, pero en última instancia hay algo más importante pues, como dijo Ortega y Gasset (1929): “El deber es cosa importante, pero secundaria, es el sustituto, el Ersatz de la ilusión”.

4.2.- Motivos para adoptar formalmente la RSE.

El motivo para sugerir una conducta u otra se basa en los beneficios que aporta la elección hecha. La función de la empresa es crear valor para la sociedad. Si lo hace generando beneficios, rentas y sueldos mejor, porque aún no siendo la esencia de la función, aporta tres ventajas importantes, en primer lugar es un mérito añadido, en segundo lugar es el mejor indicador de la eficiencia en el logro de su función y en tercer lugar aporta un estímulo adecuado para esa creación.

Para que el intercambio sea mutuamente beneficioso e incremente el bienestar de la sociedad se requieren tres condiciones. Libertad de transacciones, competencia y la inclusión de todos los costes en la determinación del precio final, esto es, que no haya externalidades negativas o, en otras palabras, un uso de bienes públicos limitados por los que no se compensa debidamente al resto de ciudadanos. Si alguien compra el pan en la panadería en lugar de hacerse con harina, levadura, agua, sal y energía

adecuada y producirlo por si mismo, es porque su tiempo y compras valen más que el pago al panadero. En esa compraventa se ha creado valor ambas partes ganan y lo mismo ocurre en cualquier otra. Para cada uno lo que recibe vale más que lo que da.

La competencia exige libertad de entrada y salida en la actividad, la igualdad de acceso a los factores de producción y el mismo marco legal para todos. Aporta diversidad de opciones e impide abusos. La competencia es un bien público que aumenta la riqueza y el empleo, estimula la innovación de producto y proceso, controla el aumento de precios y eleva la riqueza del país. Por eso se regula y defiende a través de organismos especializados (v. Tribunal de Defensa de la Competencia 1995, M. A. Fernández Ordóñez 2000 y A. Petitbó y J. L. Martínez 2006).

En un marco de libertad de empresa y defensa de los derechos de propiedad cada uno se esfuerza en mejorar sus ingresos pensando en su ganancia propia, pero en esto se ve conducido, como decía en 1771 Adam Smith, profesor de ética en Glasgow y funcionario de la Hacienda Pública, “ ... a promover un fin que nunca tuvo parte en su intención. No es contra la sociedad el hecho de que este laudable fin deje de ser por todos premeditado, porque siguiendo un camino justo y bien dirigido, las miras de su interés propio promueven el interés común con más eficacia, a veces, que cuando de intento piensa fomentarlo directamente”.

Se alegan buenas intenciones para cambiar esta orientación, pero normalmente eso no suele llevar a buen término. El propio A. Smith, a renglón seguido de lo citado, añade “No son muchas las cosas buenas que vemos ejecutadas por aquellos que presumen obrar solamente por el bien público, porque aparte de la lisonja, es necesario en quienes realmente actúen con este solo fin un patriotismo del cual se dan en el mundo muy pocos ejemplos. Lo corriente es afectarlo; pero esta afectación no es muy común en los comerciantes, porque con muy pocas palabras y menos discursos cualquier resultaría convencido de su ficción”. Poco más adelante, en referencia a quines pretenden incidir en la orientación de los recursos objeto “El magistrado que intentase dirigir a los particulares sobre la forma de emplear sus respectivos capitales, tomaría a su cargo una empresa imposible a su atención,

impracticable por sus fuerzas naturales, y que se arrogaría una autoridad que no puede fiarse prudentemente ni a una persona ni a un Senado, aunque sea el más sabio del mundo, de manera que en cualquiera que presumiese de bastarse por sí solo para tan inasequible empeño sería muy peligrosa tan indiscreta autoridad”.

La empresa debiera pues buscar, en el marco de las leyes, maximizar su beneficio en orden a optimizar su contribución a la sociedad. Debe ser en el marco legal porque la empresa sólo funciona en un estado de derecho, pues en el estado de naturaleza, donde no se respeta la propiedad ni hay ley, tampoco hay inversión ni empleo. Donde el Estado no es de derecho, sino que la ley y la propiedad cambian de mano según el albedrío de quien ostenta el mando, lo más que puede haber es simulacro de empresas y ficción de precios que no orienta la asignación de los recursos, que no permite salir de la miseria ni mantener la prosperidad anterior después de instalarse.

Buscar el beneficio máximo, esto es la rentabilidad a largo plazo del capital o, en términos más precisos que incluyen la evaluación del rendimiento pasado, la situación presente y las expectativas a largo plazo, la maximización del valor de la acción, no significa estar al abrigo de las restricciones legales y de las normas morales. En palabras de F. A Hayek (1960) “Debe hacerse una distinción importante entre los objetivos específicos y la estructura de reglas bajo las que deben perseguirse esos fines. A este respecto las reglas de decencia generalmente aceptadas y, quizá, incluso obras de beneficencia, probablemente deberían considerarse tan compulsivas para las empresas como las reglas legales estrictamente”.

Habría pues tres imperativos para la empresa: el económico, el ético y el legal junto con los usos y costumbres. El beneficio, o con más precisión, el aumento del valor de la empresa orienta las decisiones de inversión y asignación de recursos. La ética aporta los valores que inspiran las decisiones e ilustran acerca de cómo hacer las cosas y la ley, junto con la costumbre, define los límites. En los párrafos que siguen se tratan los valores empresariales y sus razones. Seguidamente se pasa a las ventajas

que pueden esperarse y los beneficios que, razonablemente puede esperarse de esa conducta.

4.3 Aportaciones de la RSE.

La RSE, en los términos en que se ha expuesto, tiene en sí misma su recompensa. El valor es una cualidad de las cosas o las conductas. Las distintas opciones tienen sus méritos y deméritos y cada uno sabe cuáles son preferibles pues la doble distinción, primero entre valores y desvalores y después la jerarquía entre ellos está clara para cada persona, y lo estaría para los demás si contasen con la misma información. Quien realiza una acción meritoria, rutinaria o envilecedora lo sabe. Es consciente de que, entre las múltiples opciones de cada momento, ha elegido la más valiosa, la peor o ha eludido la elección, lo que también tiene su lugar en el rango. A lo largo del tiempo, como decía Ortega y Gasset (1923) “Cada raza, cada época parecen haber tenido una peculiar sensibilidad para determinados valores, y han padecido, en cambio, extraña ceguera para otros. Esto invita a fijar el perfil estimativo de los pueblos y de los grandes períodos históricos. Cada uno se distinguiría por un sistema típico de valoraciones, último secreto de su carácter, del que los acontecimientos serían mera emanación y consecuencia.” La felicidad a que se refieren Aristóteles (“Ética a Nicómaco” o Cicerón “De los deberes”) se cifra en el equilibrio obtenido por el comportamiento acorde a principios, pero éstos pueden diferir entre personas lo mismo que han cambiado a lo largo de tiempo o que, en un momento concreto son distintos en unas culturas u otras (A. MacIntyre 1966). La elucidación del tema escapa a la capacidad del autor y al ámbito de estas líneas (4) pero, aún sin ese debate se pueden enumerar y comentar los pagos asociados a la RE.

1.- **Autoestima.** Las conductas son de las personas. Éstas, aún en el marco de una organización, responden a determinada finalidad y se estructuran y jerarquizan según prioridades previas. Si frente a la tentación de la ganancia inmediata, con posible daño a terceros, se elige una conducta menos eficiente en términos de ganancias monetarias se debe a que la alternativa es preferida. La retribución de la alternativa se manifiesta para quien decide en términos de autoestima, de convicción -

revelada prácticamente en términos de coste de oportunidad igual a la ganancia desechada-.

La satisfacción con uno mismo es una parte crucial del bienestar de cada persona que se obtiene a través de decisiones reiteradas de esta naturaleza. El coste de oportunidad deja de ser un sacrificio porque el saldo neto de la operación es positivo, de forma que un egoísmo benevolente puede basarse exclusivamente en esta ganancia. A esto se refieren los moralistas griegos y latinos que comentan que la virtud se premia a sí misma. Eso ocurre cada vez que se vence al miedo, a la pereza, a ira, o a la avaricia.

La empresa (el accionariado), rentable y con crecimiento, que rechaza una oferta de compra muy alta porque quiere mantener la continuidad de unas relaciones satisfactorias, aportar un bien o servicio acreditado y ganar, poco a poco, lo que se podría obtener de inmediato capitalizando todo el esfuerzo previo, ha priorizado la vida productiva al retiro dorado y la satisfacción recibida, lejos de pesar como una oportunidad perdida, se mantiene a pesar de las dificultades que sobrevienen sin dar lugar a arrepentimiento alguno. Las personas que trabajan o se incorporan a la empresa tras esa decisión, y la conocen, pueden sentirse partícipe del mismo legítimo orgullo que las que renunciaron a la plusvalía y, más aún si esa decisión se repitió varias veces.

2.- **Tranquilidad.** El comportamiento es siempre defendible. Quien evita buscar ganancias indebidas a través de comportamiento reprobable difícilmente se ve envuelto en desavenencias que afecten a su reputación, su posición o patrimonio. La vida empresarial supone la asunción constante de riesgo asociado a los cambios en el mercado. La anticipación de esos cambios, e incluso la tarea de promoverlos con innovaciones de producto o proceso, es algo completamente ajeno al deterioro de derechos de terceros o el incumplimiento de normas legales. Al evitar conflictos se ahorran enemigos, pleitos, represalias y, posiblemente, pérdidas que podrían superar a las ganancias inmediatas desechadas. En la vida empresarial el riesgo de mercado es inevitable, los demás deben eludirse.

La autoestima derivada de cumplir con el deber y la tranquilidad de la labor bien hecha son objetivos plausibles y encomiables. Ambos responden al deber y la ilusión y aportan lo que puede esperarse de la RE. No obstante, ésta aporta otros resultados que son a modo de subproductos, cada uno de ellos valioso en si mismo, de la orientación emprendida. Entre otros pueden mencionarse los que siguen.

3.- **Confianza**. Tiene una dimensión relativa a las relaciones personales y otra social. En el primer caso se sabe que se respetará la palabra dada y los compromisos asumidos. Con el tiempo reduce las cautelas y medidas preventivas de daños potenciales. Permite que pueda haber concentración en la tarea productiva, aceptar las opiniones de otros vinculándolas directamente al tema a que se refieren, esto es, sin someterlas a un juicio previo de intenciones.

En el plano social la confianza (v. en general F. Fukuyama (1995) y en el ámbito de la RE J. Fernández de Castro 2006) facilita la relación gracias a la certeza de que los contratos se cumplirán, con lo que no se redactan pensando en las implicaciones judiciales o arbitrales que puedan tener las desavenencias. Los coste de información sobre las personas o empresas con que se contrata se reducen, también baja el tiempo y gasto necesario para supervisar y evaluar las prestaciones convenidas, se reduce el riesgo de desavenencias y el de llegar a intentar resolverlas en los tribunales (v. O. E. Williamson 1979, 1993) . Esos gastos evitados permiten centrar el esfuerzo en la actividad productiva, aumentan el interés en invertir y crear empleo. Los países desarrollados se caracterizan por un alto grado de cumplimiento de las normas, de ausencia de corrupción, de respeto a los compromisos, baja morosidad y conflictividad social. En ellos el Estado de derecho está bien consolidado, las libertades personales y los derechos están bien protegidos.

4.- **Fidelidad**. Tener amplias y buenas relaciones es un activo personal y económico. Las personas somos más sensibles a los aspectos negativos de una relación que a los positivos. Dice el refrán que “grabamos las ofensas en diamante y los favores recibidos en agua”. En la medida en que la RE insta a evitar resultados y circunstancias

ingratas para las personas involucradas en la actividad de la empresa, previene frente a los daños potenciales y, en la misma medida en que responde a lo ofrecido, da seguridad a sus relaciones de que puede contar con que la empresa honrará sus propuestas por lo que la relación tenderá a mantenerse y las relaciones a repetirse.

La RE se refiere tanto a evitar los perjuicios explícitos tanto como la pérdida de oportunidades personales por falta de cuidado en carrera del personal. La detección del talento y su promoción es parte de la mejora del potencial humano de la empresa y una herramienta básica para el desarrollo. Si la posibilidad de mejora está expedita y el mérito se reconoce con ecuanimidad, hay mayores posibilidades de que las personas más capaces se propongan continuar en la empresa, aunque sea a costa de la renuncia de algún aumento retributivo obtenido con facilidad en el contexto de un cambio de empresa.

5.- **Prevención.** Una máxima ética universal es “*primun non nocere*”. Esto vale para la anticipación de cualquier contingencia susceptible de dañar a las personas por acción u omisión. La prevención evita sustos, capacita para una respuesta rápida a las contingencias adversas. Es el mejor seguro y el más barato pues, aunque haya temas a asegurar formalmente, la prima es menor cuando hay medidas que minimizan el daño que puede padecerse por negligencias y descuidos. La prevención inserta en las normas internas, y cuidada a través del ejemplo reiterado, se convierte en parte de una cultura de mantenimiento y atención que se trasmite a través de la práctica cotidiana en beneficio de las personas y de la protección del patrimonio colectivo.

6. **Freno a la tentación oportunista.** La RE no es una garantía frente a la tentación oportunista, pero sí un freno importante. Si se carece de un referente explícito la incitación circunstancial tiene más posibilidades de fructificar que en un marco de RE. Si es la institución como tal la que está comprometida con la RE, las posibilidades de que se infrinjan sus principios son menores por la reticencia de cada persona a entrar en prácticas que pudieran vulnerarlos. Para evitar esa tesitura, quien pudiera estar considerando una acción contraria a la orientación responsable, a fin de

evitar diferencias de opinión y reticencias en la ejecución, podría renunciar al intento inicial.

7.- **Dimensión expansiva.** El ejemplo en actitudes y en el comportamiento no siempre es seguido. Normalmente es más fácil contagiar el desánimo, el descuido y la negligencia que lo contrario. Incluso, quien evidencia dedicación y orden, asunción de competencias y responsabilidades, puede ser tachado de presuntuoso y de tener una conducta basada en el fingimiento. Corre el riesgo del aislamiento y la falta de cooperación ... a menos que se trate de la dirección. La cultura del cumplimiento, el ascetismo y la dedicación son más fáciles donde el ambiente social se basa en planteamientos de vida sobrios y esforzados, pero el esfuerzo y la seriedad son compatibles con la alegría. Lo contrario de seriedad es frivolidad y lo contrario de alegre es triste. Se puede compaginar seriedad y alegría haciendo a la vez labor de equipo.

Las circunstancias adversas ponen a prueba la solidez de la vía emprendida. Así, cuando por fuerza mayor se han de reducir puestos de trabajo en la empresa, por más cuidado que se tenga, pueden surgir agravios comparativos que pueden hacer más difícil lo que de por sí ya es complicado. En estos casos la información continua de la evolución de las actividades ya permite anticipar el desenlace y, en ocasiones, capacita para el esfuerzo adicional capaz de dar la vuelta a la situación y permitir la subsistencia. Con todo, siempre hay personas que consideran que la información sobre la actividad de la empresa no les concierne, que su obligación se limita a una prestación laboral preestablecida y que la posibilidad de promoción profesional, o bien será automática o bien les queda demasiado lejos para preocuparse por ella. Algunos pueden cambiar, otros no, pero eso no es óbice para adoptar el comportamiento adecuado.

8. **Concentración.** La RE aporta un marco de referencia para todos los miembros de la empresa, con lo que hace la conducta más predecible y la elusión de obligaciones más rara. Si se consigue que la organización se organice en torno a valores compartidos, el coste de supervisión desaparece. En la Teoría económica se

conoce como ineficiencia X, a la diferencia que existe entre la productividad real y la potencial. Esa noción deriva de la investigación realizada por H. Leibenstein 11976 y 1992. Se origina porque el coste de la supervisión sólo se lleva hasta el punto en que el coste que añade equivale a la pérdida que evita. A partir de ahí se acepta un rendimiento subóptimo. Si los objetivos y valores formales de la empresa coinciden con las prioridades de los empleados esa diferencia no sólo desaparece sino que el rendimiento teórico puede aumentar por efectos de la motivación, de la difusión del conocimiento, por el impacto del comportamiento en equipo y de la atención que lleva aparejada.

Un cuento medieval habla de un viajero que llega a una ciudad y ve tres hombres trabajando la piedra. Le pregunta al primero: ¿Qué haces?, y recibe a la respuesta que se gana la vida picando piedra. La misma pregunta hecha al segundo obtiene como respuesta que es cantero, y que conforma la piedra para que pueda usarse en la construcción. Repite la pregunta al tercero y obtiene como respuesta que trabaja en la construcción de una catedral que será templo divino, orgullo de la ciudad y admiración de las generaciones venideras. La diferencia entre las tres actitudes afecta a la motivación, la dedicación, el resultado y la recompensa por su esfuerzo que obtiene cada uno. Cambiar las personas es difícil y cambiar las organizaciones lo es aún más. El propósito no basta y el ejemplo tampoco es suficiente. Hay circunstancias en que se produce una situación de catarsis y se puede romper con los hábitos arrastrados, pero no pueden crearse a voluntad.

4.4. Restricciones a la RSE.

Por elevada que sea la confianza en la conveniencia de la RE y las posibilidades de mejora que puede ofrecer. Hay siempre riesgos consustanciales al entorno en que se vive. Además de las disposiciones legales que acotan con la autoridad que les es propia el área de actividad. Las empresas viven en el mercado y tienen presiones externas, internas y finalistas que impulsan o frenan su actuación y el grado de cumplimiento de sus objetivos. De ahí que siempre hayan de tener en mente siempre a cuatro actores: la competencia, el cliente, la asesoría inapropiada y el oportunismo.

Una empresa debe tener presente que cualquier deterioro en el servicio a los clientes va a ser utilizada por la competencia para captarlos. Como sin cliente no hay empresa debe evitarse cualquier disociación de comportamientos. La competencia, por otra parte, no sólo espera deficiencias y vacilaciones sino que se esfuerza en anticiparse, en acercarse más a la necesidad de los clientes y en innovar haciendo mejor su trabajo. De ahí que la asunción de nuevos objetivos deba hacerse sin relajamiento en el que es básico: la supervivencia sin el que ninguno de los demás tiene sentido. En el análisis de las políticas públicas, (v. D. Vogel 2005) hay una rica tradición de estudios que evalúan los costes, beneficios e impacto de las decisiones gubernamentales, pero no hay nada parecido en el ámbito de las “políticas privadas” en las que se inserta la RE.

El cliente insatisfecho a veces aporta quejas y sugerencias de mejora en la espera de ser atendido. Si no es así buscará otro proveedor y, en ese caso, la recuperación será mucho más difícil de lo que fue su captación inicial. Eliminar la frustración creada siempre es difícil, en primer lugar, porque no hay motivos para que se abandone a quien ha sido un proveedor correcto para volver con uno que ha tenido una actitud o servicio inadecuado, pero también porque volver a tropezar dos veces en la misma piedra es más difícil de explicar que el primer error. Por otra parte, a priori, no se desea tratar bien a quien nos ha dado un mal trato, de modo que, a menos que el nuevo proveedor sea aún peor, o alguna punta de actividad requiera una aportación que no puedan realizar otros proveedores, será difícil contar con una ocasión para cambiar la mala imagen creada.

Mantener al cliente, y captar otros nuevos sustituyendo a la competencia es un proceso continuo de estudio de sus necesidades y del modo de satisfacerlas, de seguimiento de la competencia y de sus avances, de organizar la producción y atender los requisitos legales de funcionamiento. Así, en la consideración de la distribución del tiempo y los recursos disponibles es obligado atender a las consideraciones de W. J. Baumol y S. A. Batey Blackman 1991: “La primera virtud del proceso competitivo consiste en que deja poco espacio para la adecuada atención a las preferencias personales” ... “La competencia perfecta y la contestabilidad perfecta prohíben el

comportamiento virtuoso en el ámbito del voluntarismo y los pagos a actividades caritativas” “el mecanismo del mercado permite a la empresa poca flexibilidad para hacer contribuciones (a los stakeholders) que no se puntúan en el mercado”.

En una línea parecida David Vogel (2005), que sostiene que la RE se inserta en un “*market for virtue*” sostiene que hay límites importantes al mercado de la virtud “La primera restricción sobre la capacidad del mercado para incrementar la oferta de virtud empresarial es el propio mercado”. En su opinión, hay un mercado para CSR pero es mucho menos importante o influyente de lo que consideran sus proponentes. Prosigue diciendo que la RE se entiende mejor como “un nicho más bien que como una estrategia genérica: tiene sentido económico para algunas empresas en algunas áreas bajo algunas circunstancias”.

En el enfoque más radical de la RE (M de la Cuesta y C. Valor 2003) se hace un reconocimiento implícito de la contribución negativa de la RE a los resultados y, con ello, a la continuidad de la empresa, sin que por ello, alteren sus propuestas. Así, en referencia a los límites de la acción empresarial para “administrar el gasto social” y para “la contención de desigualdades” así como para la “contribución al bienestar y la calidad de la vida” sitúan el límite mínimo en “la observancia de las formas jurídicas más restrictivas. En aspectos donde no exista legislación se atenderá a los usos y costumbres”. Para el lado contrario “El límite superior o máximo de responsabilidad: cuando la asunción de responsabilidad pueda suponer la pérdida de competitividad para esa organización, mermando gravemente su rentabilidad y, en última instancia, poniendo en peligro su existencia”.

Lo expuesto hasta aquí carecería de importancia si, gracias a la RE, las empresas entraran en una senda de mejora de resultados. Una corriente de informes sobre RE se esfuerza en mostrar que la RE mejora los resultados. Un ejemplo es el de Helena Viñes Fiestas (2005) que evidentemente se esfuerza pero su resultado es más una proclamación que evidencia de lo que afirma. Los observatorios sobre RSE que siguen el conjunto de la investigación, por el contrario, indican que la relación entre la *performance* social, financiera y bursátil de la empresa “no ha sido claramente

establecida” (M. A. Fernández Izquierdo, M. J. Muñoz y M. R. Balaguer 2005). En esa línea añadiendo una precisión (D. Fernández Kranz y Anna Merino-Castelló 2005) “Todavía existe mucho desconocimiento acerca de cómo y cuanto valoran los consumidores las actuaciones socialmente responsables de las empresas y, por el momento, pocos estudios han intentado estimar la percepción y disponibilidad a pagar de los consumidores en relación con las actuaciones socialmente responsables de las empresas” y “las empresas tienen mucho que perder si sus productos son asociados a empresas que no cumplen los estándares de la RSC pero poco que ganar por el hecho de anunciar que sus productos cumplen dichos estándares”, tesis que también comparte A. Ladrón de Guevara Martínez (2005) “La actitud de los consumidores ante una empresa se ven más afectadas por acciones negativas que por acciones positivas”.

El comportamiento sistemáticamente responsable incide positivamente en las posibilidades de supervivencia y la rentabilidad de las empresas. Pero de ahí no se deriva que las propuestas de de la Cuesta y Valor contribuyan a ello, ni siquiera que sean pertinentes, pues probablemente la apreciación del momento en que se pone en peligro a la empresa llega demasiado tarde. De ahí la prevención frente al tercer escollo: la asesoría inapropiada.

El hecho es que las empresas tienen un alto cumplimiento de las normas, se adaptan a exigencias cada vez más rigurosas en términos de protección medioambiental, respetan los derechos sociales, tienen una actitud no discriminadora (además de la convicción porque de adoptarla perjudicarían sus intereses). Para su contribución social, adicional a la que se hace a través del mercado, si ha de hacerse contribuyendo al servicio a los clientes y a la rentabilidad, debieran enfocar esa actividad con los mismos criterios que utilizan para estudiar la inversión de la que derivan productos y servicios, M. Porter y M. R. Kramer (2002) recomiendan:

- i) Supervisar el buen uso de donaciones a través de resultados, eliminando lo ineficiente.
- ii) Integrarse en grupos que, conjuntamente, alcancen la masa crítica para llevar un proyecto a buen término.

- iii) Considerar el marketing atípico como marketing y mantenerlo si es rentable.
- iv) Priorizar las acciones que crean valor social frente a las de mejora de imagen.
- v) Ayudar a los beneficiarios a mejorar la asignación de los recursos que se les conceden.
- vi) Vincular ayudas futuras a las mejoras en la eficiencia del uso y la capacidad de allegar recursos adicionales. vii) Mejorar el conocimiento sobre los problemas que se desean resolver, sus causas, remedios y colaboradores potenciales.

Las recomendaciones de Porter y Kramer (o. c.) derivan de que “... lo que se considera filantropía estratégica, casi nunca es verdaderamente estratégico, y a menudo no es particularmente efectivo como filantropía. Cada vez más la filantropía se usa como una forma de relaciones públicas o de publicidad, promoviendo la imagen de la empresa a través de la financiación de actividades de alto nivel” o bien Pocas frases son más utilizadas y peor definidas que ‘filantropía estratégica’. El término se usa en referencia a virtualmente cualquier tipo de actividad caritativa que tiene algún tema, objetivo, enfoque o tema. En el contexto empresarial, suele significar que hay alguna conexión, por borrosa o tenue que sea, entre la contribución caritativa y la actividad de la empresa. A veces esa conexión sólo es semántica, lo que permite a la empresa justificar sus aportaciones en informes públicos y notas de prensa. De hecho la mayor parte de los programas de donaciones no tienen nada que ver con la estrategia de la empresa. Se dirigen principalmente a generar buena imagen, publicidad positiva y mejorar la moral de los empleados”.

Cualquier técnica de gestión que se presenta como nueva tiene, a priori, un mercado amplio. Miles de directivos tratarán de buscar su aplicabilidad para mejorar la gestión y cientos de consejeros tratarán de aumentar la panoplia de sus recetas con una más. Un caso puede verse en R. Moreno Prieto 2005 que inicia su aportación con el caso de Jorge Mendoza, director de una empresa papelera que tras dos años en el cargo “estaba satisfecho ante el consejo presentando los óptimos resultados”. Al final

de la exposición un consejero se dirige a él: “Estoy leyendo en la memoria que hemos gastado unos 19 millones de euros – un 1% de nuestro beneficio neto- en iniciativas socialmente responsables, como programas de salud, patrocinios culturales, apoyos a asociaciones industriales, ONGs y otras muchas. Acorde al principio de no gasto sin retorno, uerría saber el beneficio de esos cerca de 20 millones ...”. El texto sigue “Jorge sintió un fuerte sudor frío. ¡Qué estupidez de pregunta era esa! Esos son gastos que no interesan a nadie, son 19 millones gast ... ¡19 millones! Caramba ¿tanto? No había reparado seriamente en ello, tenía otras cosas más importantes de las que ocuparse; no podía creer que su credibilidad pudiera ser mermada por un asunto tan menor. ¿Cómo podía haberlo pasado por alto? Y ¿por qué nadie dentro de su equipo había reparado en la necesidad de obtener retorno para un 1% del beneficio neto?”.

R. Moreno, más adelante, en el mismo texto, comparte la valoración de la pregunta como estúpida y propone una solución basada en la creación de siete clases de valores, las siete Ces: colaboracional, comunitario, comunicacional, comercial, cadena productiva, capital y cultural. En cada una hay algún sentido, especialmente para los evaluadores voluntarios que juzgan a las empresas, pero el conjunto es ajeno al cliente y la competencia.

En todo caso, sin tener presentes los consejos, antes citados, de M. E. Porter y M. R. Cramer pueden cometerse errores como los de Levi Strauss & Co en 1996 (v. N. Munk 1999). En 1996 Bob Haas, persona de formación sólida, trabajador tenaz y coherente con sus planteamientos, se hizo con el control de esa empresa (que siempre había creído en la filantropía corporativa y la responsabilidad social), con el propósito de dirigirla de acuerdo a valores sociales y mostrar que podía ir mejor que las que sólo buscaban el beneficio. En 1999 había cerrado 29 fábricas y perdido 16.310 empleos. Su valor de mercado cayó de 14 millardos de dólares a 8 millardos mientras la empresa rival Gap, con gestión Standard pasaba de una capitalización de 7 millardos a otra de 40 en el mismo tiempo. Comentando la diferencia de trayectorias un director general de una cadena de grandes almacenes dudaba de que Haas hubiera recibido formación comercial, incluso de que hubiera visitado un almacén en alguna ocasión, esperado con los clientes y escuchando sus comentarios. Ese es un problema adicional: la

facilidad con la que consultores sin experiencia empresarial directa pretenden – y consiguen- aconsejar a otros acerca de cómo hacerlo. No obstante, también abundan los ejemplos en contrario, esto es, gestión eficiente y basada en valores. Un buen ejemplo (entre otros) es el de la empresa MRW (A. M. Ballvé y P. Debeljuh 2006) y una recopilación más amplia puede verse en la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea (2004).

El oportunismo es un riesgo que, de no ser tenido en cuenta, puede estropear los intentos de hacerla más sensible a las distintas facetas de su actuación. El oportunismo es polimorfo y cambia para adaptarse a cada circunstancia. Su verdadera naturaleza rara vez se manifiesta abiertamente, pues la retórica que exhibe justifica su acción en nombre del altruismo y el sacrificio o bien la presenta como víctima de la fatalidad. Entre esas raras expresiones de sinceridad pueden mencionarse libros como los de C. Maier 2006 y C. Honoré 2006), donde describen y comentan argucias para eludir obligaciones laborales, incumplir con compromisos firmes y, en definitiva hacer recaer el coste de la negligencia sobre otros empleados y la propia empresa, que deteriora la calidad de su servicio a la clientela. El carácter tuitivo que tiene el derecho laboral proporciona una cobertura suficiente para que esas actitudes prosperen en beneficio de quienes las mantienen. La posibilidad de solicitar bajar temporales por razones de enfermedad se usa con una profusión incompatible con la realidad sanitaria del país y el conjunto de los indicadores que la evalúan. Esas conductas cuestionan la confianza en la autonomía de las personas y en su iniciativa, perjudican la adopción de esquemas de flexibilidad compatibles con la calidad del trabajo a realizar.

4.5 Dimensión estratégica y ética.

Los valores que se pueden encontrar en la trayectoria de las empresas están encarnados en la conducta de las personas que trabajan en ellas.. La clave para el buen funcionamiento de una orientación basada en la RSE es el alineamiento entre los valores de las personas y los que sustenta la organización. Si la empresa es de nueva creación una selección adecuada es el factor básico, pero en una empresa que se desea transformar habrá que proceder a una modificación adecuada tal como se expone en el capítulo 5º. Los aspectos relevantes se pueden encontrar en los valores,

actitudes y comportamientos de las personas que, a su vez, modelan las empresas y reciben la influencia de las organizaciones para las que trabajan

Componente empresarial, que es un modo de sintetizar lo expuesto en los párrafos precedentes y que alude a la búsqueda de resultados y a la eficiencia en el proceso, más que a la realización de tareas. En todas partes hay actividades rutinarias, necesarias y meritorias, pero que aportan un valor limitado. Esas tareas paulatinamente se pueden mecanizar y liberan esfuerzos para actividades más creativas y enriquecedoras, tanto desde el punto de vista personal como empresarial. Un nivel por encima de la rutina resuelve los problemas que se presentan en ella y, con más importancia, hay otro plano en el que se deciden las rutinas que se inician y las que se abandonan. En la medida en que se contribuya a sustituir las primeras funciones y tareas por las terceras, se contribuye a la calidad del desempeño del conjunto de la organización.

Profesionalidad es un concepto de la actividad basado en el conocimiento especializado y la exigencia de una actitud y esfuerzo responsable. Es, de un lado, la asunción de un deber y esfuerzo que viene dado por la calificación y la confianza que se asocia a su ejercicio. Por otro lado es un compromiso con mantener esa cualificación en la frontera conocimiento relevante para el ejercicio. Los colegios profesionales instan a los miembros a la formación continua, tienen sus propios códigos éticos, son conscientes de la obligación asumida frente a la sociedad así como de las obligaciones que impone el espíritu de cuerpo en cuanto a no tolerarse – ni tolerar en terceros – nada que debilita la realidad de la aportación ni su imagen.

La objetividad implica la capacidad de valorar los problemas en presencia sin dejarse arrastrar por concepciones apriorísticas, por preferencias o intereses personales. Es importante cuando se trabaja para terceros porque sólo si se aprecian los datos y hechos en su justa medida, se sopesan las diferentes Interpretaciones según sus méritos y se evalúa en consonancia es posible obtener la aquiescencia de los demás, su respeto y el acuerdo para realizaciones y compromisos mutuos.

La resolutivead se requiere para evitar que las situaciones indeseadas se estanquen. Expresa la convicción de que el tiempo es escaso, de que las soluciones no vienen solas y que el dominio de las situaciones y problemas está asociado a la asunción de iniciativas. Supone la aceptación de errores posibles, pero asumibles frente a la posibilidad de empeoramiento de realidades indeseadas. También indica conocimiento del daño organizativo que se puede generar por la inacción debida al miedo a cometer errores o la preferencia por traspasar a terceros la posibilidad de incurrir en ellos.

Exigencias éticas. La ética consiste en no dañar a los demás ni ponerlos en situación de salir perjudicados. Supone no mentir ni engañar, sea de palabra, por acciones u omisiones. Estar a la altura de las expectativas generadas. Cumplir con las obligaciones, respetar a las personas y sus derechos sin recortar indebidamente su iniciativa ni libertad y potenciar sus posibilidades de desarrollo personal y profesional.

La ecuanimidad puede identificarse con la justicia en la evaluación de situaciones, cometidos y actuaciones. Supone reconocer las aportaciones y tener sensibilidad a los demás más allá de la dimensión puramente formal.

La ejemplaridad existe cuando la conducta propia puede ser modelo para los demás. Cuando no se exige nada que uno no haga en primer lugar pero, al tiempo, cuando es una conducta falsa o fingida ocasionalmente ni motivada por un reconocimiento sin aportación previa. Las personas con atribuciones directivas deben de tenerla, aún a sabiendas de que esa conducta no se deriva un seguimiento automático ni obligación alguna para los demás.

Nobleza (... obliga), es la denominación que alude a la conducta de quien asume voluntariamente obligaciones imponiéndose tareas. Es la exigencia de excelencia en cuanto se hace y es espíritu de superación. Es el eje del carácter, no puede imponerse sino que se adopta de forma consciente a sabiendas de que no hay correspondencia entre la acción y la recompensa externa. La retribución que aporta está en la coherencia entre los principios profesados y la actuación realizada.

El trabajo en equipo orienta la actividad hacia resultados que se atribuyen al colectivo que los obtienen. En el interior hay especialización, pero también cooperación porque el resultado total depende del eslabón más débil. El equipo es consciente de que el refuerzo y la polivalencia de los miembros redundan en beneficio del conjunto, por tanto la información fluye y el apoyo mutuo es una realidad constante.

La responsabilidad es el elemento común en cada puesto. Por más que haya definición precisa de las tareas y actividades esa descripción de puesto no es óbice para ir más allá de lo que señala cuando la circunstancia lo exige.

El respeto es importante porque, como dice A. Argandoña (1994), “no todos los valores son igualmente aceptables. Pero, en todo caso, debemos respetar un valor clave en los demás, que es su dignidad. Y su dignidad incluye su libertad. Por tanto debemos respetar sus valores: los auténticos porque lo merecen, y los falsos, porque emanan, como los auténticos, de su libertad. Y los demás deben respetar mis valores por las mismas razones.”

Organización y estrategia. (metaestrategia).

Presiones Internas (trabajadores, sindicatos, accionistas individuales, accionistas colectivos) Externas (cliente, gobierno, obligacionistas, proveedores, comunidad local, competidores, medios de comunicación). Otros: (otras empresas, organizaciones empresariales, consultores).

Peticiones: Obligatoriedad, medias de apoyo (subvenciones y financiación), presiones de otras egresas. Licitación pública.

Códigos vs. 10 mandamientos, rankings.

Cuadro visibilidad BBMM 1 ética empresarial, 2 altruismo, 3 oportunismo o maldad, 4. Envidia o estupidez

Riesgos Visibilidad sesgada . Ojo (J. Timbergen).

Certezas: costes obligatorios → reducción calidad.

Bibliografía.

Argandoña Antonio “La ética en la empresa” Ed. Instituto de Estudios Económicos, 1994.

Baumol William J. y S. A. Batey Blackman “Perfect Markets and Easy Virtue. Business Ethics and Easy Virtue”. Ed Blackwell 1991.

Ballvé Alberto M. y Patricia Debeljuh “Misión y valores: La empresa en busca de sentido” Ed. Gestión 2000 2006.

Becker Gary S. “A Theory of Social Interactions” (1974) reimpresso en G. S. Becker “The Economic Approach to Human Behavior” 1976.

Berle Adolf A. y Gardiner C. Means “The Modern Corporation and Private Property” (1932) Ed. Harcourt, Brace & World inc. 2003.

Boulding Kenneth E. “Prices and Values: Infinite Worth in a Finite World” en E. A. Maziarz “Values & Values in Evolution” Ed. Gordon and Breach 1979.

Buchanan James M. “Ètica i progrés econòmic” Ed. Server d’Estudis La Caixa, 1995.

Cadbury Adrian “The Company Chairman” (1990) Ed. Director Books, 1995.

Cole Arthur H. “Values in Business. Relevance to Business” en “The Business System” C. Walton y R. Eells” Ed. Arkville Press Book 1966.

Comisión Europea “Libro Verde de la Comisión Europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” Com (2001) 366 final.

Comte-Sponville André “Pequeño tratado de las grandes virtudes” (1995) Ed. Espasa 1998.

Comte-Sponville André “Diccionario filosófico” (2001) Ed. Paidós 2003.

Cuesta González M. de la y Carmen Valor Martínez “Responsabilidad social de la empresa: Concepto, medición y desarrollo en España”. Boletín Económico de Información Comercial Española n. 2775, 20-26 enero 2003.

Den Uyl Douglas J. “Corporate Social Responsibility” en “Business Ethics & Common Sense” ed. Por Robert W. McGee, Quorum Books 1992.

Dirección General de Empresa, Comisión Europea “Responsabilidad Empresarial: Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa” Ed. Comisión Europea 2004.

Donaldson Thomas “Corporations and Morality” Prentice Hall, 1982.

Foro de Expertos en RSE. Dirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Fondo Social Europeo. “Definición y ámbito de la RSE” circa julio 2005.

Fukuyama F. “La confianza” (1995) Ediciones B. 1998.

Garrido Buj Santiago “La responsabilidad social de la empresa” Revista del Instituto de Estudios Económicos 2002/4.

Fernández de Castro Juan “Responsabilidad social corporativa: Un enfoque analítico” (2006).

Fernández Izquierdo M.A., M. J. Muñoz y M. R. Balaguer “La Responsabilidad Social Corporativa: relaciones entre la *performance* social, financiera y bursátil de la empresa”. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa” Universidad Pompeu Fabra Documento de Trabajo N. 23, 2005.

Fernández-Kranz y Anna Merino-Castelló “Medición de las preferencia de los Consumidores sobre el Comportamiento Socialmente Responsable de las Empresas” Observatorio Responsabilidad Social Corporativa Universidad Pompeu Fabra, Doc de Trabajo n. 25, 2005.

Fernández Ordóñez Miguel Angel “La competencia” Ed. Alianza 2000.

Guerras Martín L. A. y J. J. López-Hermoso “La responsabilidad social de la empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica de la empresa” Revista del Instituto de Estudios Económicos 2002/4.

Hayek F. A. “The Corporation in a Democratic Society: In Whose Interest Ought It To and Will It Be Run?” (1960) Reimpreso en “Studies in Philosophy. Politics and Economics” Ed. Routledge & Kegan Paul 1967. En “The Business System” Readings C. Walton and R. Eells, vol. II Ed. Arkville Press Book & The Macmillan Company & Collier-Macmillan 1967.

Hayek F. A. “The Confusion of Language in Political Thought” Institute of Economic Affairs (68) 1976.

Hauser Marc y Peter Singer “¿Moralidad sin Dios?” La Vanguardia 11 abril 2006.

Henderson David "Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility" Ed. Institut of Economic Affairs. 2001.

Henderson David "The Role of Business in the Modern World" Ed. The Institute of Economic Affairs 2004.

Honoré Carl "Elogio de la lentitud". Ed. RBA 2004.

Hume David "Investigación sobre los principios de la moral" (1751) Ed. Espasa Calpe, 1991.

Ingarden Roman (1966) "Lo que no sabemos de los valores" Ed. Encuentros 2002.

Ladrón de Guevara Martínez Antonio "La RSC desde la perspectiva del marketing: ¿cómo y cuánto valora el consumidor las actuaciones de RSC?" Observatorio Responsabilidad Social Corporativa Universidad Pompeu Fabra n. 24, 2005.

Leibenstein Harvey "Teoría micro-micro, comercio agente-agente y eficiencia X" en K. Dopfer "La economía del futuro" (1976) Ed. Fondo de Cultura Económica 1978.

Leibenstein Harvey y Shlomo Maital "X-Inefficiency alter a Quarter of Century" American Economic Review vol 82, n. 2, 1992.

MacIntyre Alasdair "Historia de la ética" (1966). Ed. Paidós, 4ª reimpresión 1991.

Newsome G. L. "Values in Business. Defining Value" en The Business System. V. III C. Walton & R. Eells" Arkville Press Book 1966.

Maier Corinne "Buenos días pereza. Estrategias para sobrevivir en el trabajo". Ed. Península/Atalaya 2.004.

Maitland Ian "The Morality of the Corporation: A Empirical or Normative Disagreement?". Business Ethics Quarterly vol. 4, nº 4, 1994.

Punk Nina "How Levi's Trashed a Great American Brand While Bob Haas pioneered benevolent management, his company cape aparta t the seams." Fortune abril 1999.

Moreno Prieto Rafael "La pirámide RMP: Un modelo de creación de valor empresarial a través de iniciativas socialmente responsables". Executive Excelente n. 25, 2005.

Olcese Aldo otros "La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido" Fundación de Estudios Financieros. Papeles de la Fundación n. 16, 2006.

Ortega y Gasset José "Introducción a una estimativa: ¿Qué son los valores?" (1923) en Obras Completas, t. 6 Alianza Editorial 1983 y en Ediciones Encuentro 2004.

Ortega y Gasset José “¿Qué es filosofía?” (1929-31) Ed. Revista de Occidente en Alianza Editorial 1992, y en Obras Completas t. t VII.

Porter Michael E. y Mark R. Kramer “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy” (2002) en VV. AA. “Harvard Business Review on Corporate Responsibility” HBS Press 2003.

Rawe John C. “Corporations and Human Liberty: A Study in Exploitation” The American review n. 3, 1935.

Sen Amartya “Sobre ética y economía” (1987), Ed Alaienza 1989.

Smith Adam “The Theory of Moral Sentiments” (1759) Ed. LibertyClassics 1982.

Smith Adam “La riqueza de las naciones” (1771), Editorial Bosch 1956 t. II pag 191 y 192.

Tate Allen “Notes on Liberty and Property” The American Review vol 6. 1936.

Tribunal de Defensa de la Competencia “La competencia en España: Balance y nuevas propuestas” Ed. Mº de Economía y Hacienda 1995.

Viñes Fiestas Helena “La responsabilitat empresarial: Una Resposta Rendible” Ed CTESC 2005.

Vogel David “The Market for Virtud. The Potencial and Limits of Corporate Social Responsibility” Ed. Brookings Institutios Press 2005.

Williamson Oliver E. “Transaction Cost Economics: The Gobernante of Contractual Relations” The Journal of Law and Economics v. 22, 1979.

Williamson Oliver E. “The Economic Analysis of Institutions and Organizations- in general and with respect to country studies” OECD Economic Department Working Paper n. 133, 1993.

World Business Council for Sustainable Development “Corporate Social Responsibility: Making good business sense” Ginebra 2000.

Manual de Divulgación

Capítulo V

CAPÍTULO V

Evolución de los objetivos de la RSE.

Ya se ha dicho que la empresa debe adaptarse a la realidad social, atender a sus necesidades y compartir sus valores mientras se dedica a la creación de valor que es su misión primigenia. Cuando se plantea la asunción formal de responsabilidad la esencia y la función original de la empresa persisten. La RSE no implica cambio en lo hecho hasta el momento ni ruptura con el pasado, lejos de ser un cambio de dirección es una adición a lo que ya se hacía, de manera que sea mejor y más eficiente y, además, que refuerce cosas que ya hace en el plano de la protección del medio ambiente, del respeto a los derechos humanos y de contribuir directamente a dar solución de alguna carencia social o resolver problemas que están en su esfera de competencias, pero cuidando siempre de mantener la actividad, el empleo y las contribuciones a la vida social.

La empresa debe mantener su competitividad para sobrevivir y crear riqueza. Si las actividades que realiza cambian y se alejan de la actividad típica, objetivo la energía se dispersa y eso, en un marco de competencia creciente y cuando la diversidad parece explotar en muchos sitios, comporta una dificultad adicional (v. D. Hawkins 2006). La empresa se ve obligada a mantenerse en un equilibrio dinámico entre las exigencias del mercado, las expectativas de los stakeholders y la presión de las normas. Este equilibrio sería más fácil si los stakeholders mantuviesen posiciones compatibles, lo que no siempre es el caso. Así, si se consideran los grupos que se relacionan directamente con la actividad productiva, esto es los trabajadores, los proveedores, financieros y clientes, la empresa debería generar recursos para retribuirles más de lo meramente necesario para mantener su vinculación y eficiencia aprovechando sus aportaciones inmateriales (v. Z. Fernández 2002). Sin embargo si se incluyen grupos de interés interesados en la inspección y denuncia así como en la financiación a actividades ajenas a la empresa, en las que se incluye a los propios grupos de interés que se presentan como agentes de la sociedad civil, la situación cambia. Para ubicar estos temas conviene repasar la trayectoria de la RSE y sus logros.

5.1. Resultados de la aplicación de la RSE

La incidencia de la RSE en la empresa se puede describir como un proceso paulatino de formalización partiendo de ausencia de formalización. En los años 60-70 como actividad filantrópica y aportaciones a las ciudades o áreas en la que hay instalaciones. En este periodo la incidencia en la estratégica, en la organización y actividades es inexistente. La ética que se toma en la consideración es la meramente individual sin que la empresa, o sus órganos directivos, hagan profesión de principios y orientaciones. Una de las primeras manifestaciones de la relación con el entorno se da en forma de ayudas a la comunidad cercana, apoyo económico en las fiestas, colaboración con las escuelas, donaciones a asilos y orfanatos y financiación de alguna obra pública.

Un paso adelante se da cuando se toma en consideración a los stakeholders internos en forma de peticiones de opinión sobre algunas decisiones, buzones de sugerencias, ofertas de plazas internas para que se cubran voluntariamente, cursos abiertos de asistencia voluntaria y otras actividades en las que la decisión es individual. La relación con los sindicatos permite hacer oír la voz de los trabajadores no cualificados en la negociación de los convenios colectivos e introducir en ellos mecanismos de información y de consulta obligatoria. En países como Alemania y Japón esa consulta da un paso adelante y lleva a que se integren en el Consejo de Administración representantes de los trabajadores, tema al que España se integra en pleno franquismo avanzado. En el plano de la comunicación se inicia la publicación de un balance social en el que se recogen ítems que no aparecían en los balances financieros. El propósito de maximizar el beneficio sigue en primer plano y la comunicación evidencia una sensibilidad a la dimensión social de la empresa que se traduce en actos pero sin compromisos explícitos.

En la última fase el número de los stakeholders se amplía, se teoriza la RSE como una forma diferente de dirigir y tomar decisiones. El objetivo deja de ser el de maximizar el beneficio –o el valor residual de la empresa-, la guía de actuación la da el *balance scorecard*, que suma una serie de indicadores cuantificados e interesantes, pero sin establecer un relación entre ellos o un intercambio de valores. La

comunicación en más amplia y se ostenta la transparencia así como la voluntad de ser de otra manera en lo relativo a protección de medio ambiente, respeto de los derechos humanos y apoyo a diversas causas de interés social que van desde la ayuda a la música y otras artes hasta el deporte y la ayuda a los necesitados. Llegados aquí se puede contestar a la pregunta acerca de lo que se ha conseguido.

En el equilibrio entre la presión de los reguladores, las exigencias del mercado y las expectativas de los stakeholders la empresa cuenta con la capacidad de mejorar los productos añadiendo calidad y prestaciones nuevas, bajar los precios, encontrar nuevas aplicaciones y buscar diferencias. Para ello hay que abrir mercados, diversificar la cadena de valor (aunque ello signifique deslocalizar actividades y asumir las protestas y dificultades consiguientes). Las cosas serían más fáciles si los clientes asignaran un valor positivo a la responsabilidad al punto de pagar más por un producto o servicio producido con esos criterios, lo que, (v. infra 5.2) no parece ser el caso. Lo que si se ha conseguido es que muchas empresas inserten en su orientación criterios de sostenibilidad y responsabilidad social, en parte se trata de una cuestión de imagen, en algún caso por contemporizar con las Administraciones Públicas que la promueven, otros creen que pueden vender más, para algunos se trata de evitar campañas de desprestigio y, por supuesto, en otros el motivo es el convencimiento pleno de la bondad del tema y la superioridad respecto a otros enfoques.

Tal como expone D. E. Hawkins (2006) las empresas necesitan decidir y publicitar su visión sostenible y las áreas concretas en las que se centran. Esto, añade, no será satisfactorio para todas las “causas” que están en torno, pero, probablemente esto es imposible en cualquier caso. Se necesita, por tanto, una ponderación y comunicación clara con cada uno respecto a lo que se puede esperar, de modo que la estrategia elegida contribuya al logro de otros objetivos.

5.2. RSE: eficiencia social y económica.

Por elevada que sea la confianza en la conveniencia de la RE y las posibilidades de mejora que puede ofrecer. Hay siempre riesgos consustanciales al entorno en que se vive. Además de las disposiciones legales que acotan con la autoridad que les es

propia el área de actividad. Las empresas viven en el mercado y tienen presiones externas, internas y finalistas que impulsan o frenan su actuación y el grado de cumplimiento de sus objetivos. De ahí que siempre hayan de tener en mente siempre a cuatro actores: la competencia, el cliente, la asesoría inapropiada y el oportunismo.

Una empresa debe tener presente que cualquier deterioro en el servicio a los clientes va a ser utilizada por la competencia para captarlos. Como sin cliente no hay empresa debe evitarse cualquier disociación de comportamientos. La competencia, por otra parte, no sólo espera deficiencias y vacilaciones sino que se esfuerza en anticiparse, en acercarse más a la necesidad de los clientes y en innovar haciendo mejor su trabajo. De ahí que la asunción de nuevos objetivos deba hacerse sin relajamiento en el que es básico: la supervivencia sin el que ninguno de los demás tiene sentido. En el análisis de las políticas públicas, (v. D. Vogel 2005) hay una rica tradición de estudios que evalúan los costes, beneficios e impacto de las decisiones gubernamentales, pero no hay nada parecido en el ámbito de las “políticas privadas” en las que se inserta la RE.

El cliente insatisfecho a veces aporta quejas y sugerencias de mejora en la espera de ser atendido. Si no es así buscará otro proveedor y, en ese caso, la recuperación será mucho más difícil de lo que fue su captación inicial. Eliminar la frustración creada siempre es difícil, en primer lugar, porque no hay motivos para que se abandone a quien ha sido un proveedor correcto para volver con uno que ha tenido una actitud o servicio inadecuado, pero también porque volver a tropezar dos veces en la misma piedra es más difícil de explicar que el primer error. Por otra parte, a priori, no se desea tratar bien a quien nos ha dado un mal trato, de modo que, a menos que el nuevo proveedor sea aún peor, o alguna punta de actividad requiera una aportación que no puedan realizar otros proveedores, será difícil contar con una ocasión para cambiar la mala imagen creada.

Mantener al cliente, y captar otros nuevos sustituyendo a la competencia es un proceso continuo de estudio de sus necesidades y del modo de satisfacerlas, de seguimiento de la competencia y de sus avances, de organizar la producción y atender

los requisitos legales de funcionamiento. Así, en la consideración de la distribución del tiempo y los recursos disponibles es obligado atender a las consideraciones de W. J. Baumol y S. A. Batey Blackman 1991: “La primera virtud del proceso competitivo consiste en que deja poco espacio para la adecuada atención a las preferencias personales” ... “La competencia perfecta y la contestabilidad perfecta prohíben el comportamiento virtuoso en el ámbito del voluntarismo y los pagos a actividades caritativas” “el mecanismo del mercado permite a la empresa poca flexibilidad para hacer contribuciones (a los stakeholders) que no se puntúan en el mercado”.

En una línea parecida David Vogel (2005), que sostiene que la RE se inserta en un “market for virtue” sostiene que hay límites importantes al mercado de la virtud “La primera restricción sobre la capacidad del mercado para incrementar la oferta de virtud empresarial es el propio mercado”. En su opinión, hay un mercado para CSR pero es mucho menos importante o influyente de lo que consideran sus proponentes. Prosigue diciendo que la RE se entiende mejor como “un nicho más bien que como una estrategia genérica: tiene sentido económico para algunas empresas en algunas áreas bajo algunas circunstancias”.

En el enfoque más radical de la RE (M de la Cuesta y C. Valor 2003) se hace un reconocimiento implícito de la contribución negativa de la RE a los resultados y, con ello, a la continuidad de la empresa, sin que por ello, alteren sus propuestas. Así, en referencia a los límites de la acción empresarial para “administrar el gasto social” y para “la contención de desigualdades” así como para la “contribución al bienestar y la calidad de la vida” sitúan el límite mínimo en “la observancia de las formas jurídicas más restrictivas. En aspectos donde no exista legislación se atenderá a los usos y costumbres”. Para el lado contrario “El límite superior o máximo de responsabilidad: cuando la asunción de responsabilidad pueda suponer la pérdida de competitividad para esa organización, mermando gravemente su rentabilidad y, en última instancia, poniendo en peligro su existencia”.

Lo expuesto hasta aquí carecería de importancia si, gracias a la RE, las empresas entraran en una senda de mejora de resultados. Una corriente de informes sobre RE se

esfuerzo en mostrar que la RE mejora los resultados. Un ejemplo es el de Helena Viñes Fiestas (2005) que evidentemente se esfuerza pero su resultado es más una proclamación que evidencia de lo que afirma. Los observatorios sobre RSE que siguen el conjunto de la investigación, por el contrario, indican que la relación entre la performance social, financiera y bursátil de la empresa “no ha sido claramente establecida” (M. A. Fernández Izquierdo, M. J. Muñoz y M. R. Balaguer 2005). En esa línea añadiendo una precisión (D. Fernández Kranz y Anna Merino-Castelló 2005) “Todavía existe mucho desconocimiento acerca de cómo y cuánto valoran los consumidores las actuaciones socialmente responsables de las empresas y, por el momento, pocos estudios han intentado estimar la percepción y disponibilidad a pagar de los consumidores en relación con las actuaciones socialmente responsables de las empresas” y “las empresas tienen mucho que perder si sus productos son asociados a empresas que no cumplen los estándares de la RSC pero poco que ganar por el hecho de anunciar que sus productos cumplen dichos estándares”, tesis que también comparte A. Ladrón de Guevara Martínez (2005) “La actitud de los consumidores ante una empresa se ven más afectadas por acciones negativas que por acciones positivas”. Esto no obsta para que a la hora de manifestarse ante una encuesta respondan mencionado su apoyo a causas justas y su disponibilidad a pagar (v. D. Fernández Kranz y Anna Merino 2005), pero con eso manifiestan más su metapreferencia, esto es, lo que les gustaría que les gustase, que su preferencia, que es la que manifiestan en sus decisiones de compra.

El comportamiento sistemáticamente responsable incide positivamente en las posibilidades de supervivencia y la rentabilidad de las empresas. Pero de ahí no se deriva que las propuestas de de la Cuesta y Valor contribuyan a ello, ni siquiera que sean pertinentes, pues probablemente la apreciación del momento en que se pone en peligro a la empresa llega demasiado tarde. De ahí la prevención frente al tercer escollo: la asesoría inapropiada.

5.3. La RSE en la práctica.

De cuando en cuando se organizan campañas contra alguna empresa o sector empresarial. R. Nader en Estados Unidos es un buen ejemplo. Ganó publicidad y

notoriedad cuestionando un modelo de la General Motors porque era “peligroso a cualquier velocidad” y después siguió con otros productos y marcas apoyándose en una organización creada ad hoc para esa finalidad. Más tarde amplió sus exigencias instando a las empresas a que actuaran de acuerdo con su concepción de un “comportamiento responsable”.

En algunos casos hay cierta base objetiva para la campaña, en otros no, como en el episodio de acusar -y boicotear con éxito- a una petrolera por el hundimiento de una plataforma de prospección en la que se dijo que había un volumen de crudo diez veces superior al real. La organización instigadora del boicot reconoció más tarde el error de cálculo, pero el daño quedó hecho y no hubo compensación alguna. Esa asimetría permite perjudicar impunemente, lo que facilita actuar en nombre de principios proclamados, pero con comportamientos irresponsables, pues no se asumen las consecuencias de la actividad realizada.

En la actualidad una empresa responsable y transparente de acuerdo con todos los criterios (v. J. Fontrodona 2005), la farmacéutica Novartis está siendo presionada para que retire una demanda contra el Gobierno indio por la negativa a registrar la patente de su medicamento oncológico Gleevec (o Glivec según los países), que es un tratamiento contra la leucemia mieloide. La negativa se basa en que la sustancia básica, el imantinib, fue patentada en 1993, y la forma beta cristal del mesilato de imantinib, que permite la absorción por vía oral y es la única que se comercializó, se patentó en 1998. Novartis la presenta como innovación incremental y así ha sido aprobada en 36 países pero, como la ley india sólo permite patentar sustancias registradas a partir de 1995, el gobierno -mejor dicho, una instancia de su administración- alega que la segunda no es lo bastante innovadora como para justificar la patente.

Se afirma que sin patente los medicamentos se fabricarían como genéricos y eso ayudaría a los pobres. La realidad tiene dos facetas complementarias y opuestas a esa afirmación. La primera es que Novartis regala ese medicamento en los países pobres (igual que hace con fármacos contra la malaria, la lepra y varias enfermedades

tropicales), incluyendo India donde el 99% de los tratamientos se ofrece sin coste a través de los médicos. La segunda es que el precio del genérico para el tratamiento de un año equivale al sueldo medio de cuatro años en la India.

La presión contra Novartis evidencia el doble enfoque de las sociedades occidentales. Por una parte, un nivel de vida y seguridad conseguida a través de instituciones como el mercado, la empresa libre, el respeto a la propiedad (incluyendo la intelectual), la ley y los contratos pero, por otra parte, hay una crítica de la situación de los países no desarrollados y la de los pobres de los países avanzados imputando ésta a las deficiencias del sistema. Frente al cálculo objetivo de lo posible en cada momento está la utopía que valida sus acciones por la deseabilidad de sus fines, sin valorar el tiempo, el coste y la corrección de las acciones que permiten conseguirlo. Frente a quien piensa en hoy y mañana, en la inversión y el esfuerzo, está la reclamación del aquí y ahora sin considerar las implicaciones directas e indirectas. Frente al realismo maduro que valora las opciones según sus méritos está el prejuicio que descalifica. Frente a la apelación a los principios, la legalidad y la justicia está la presión. Frente al beneficio obtenido dando cosas que valen más de lo que cuestan se opone el altruismo proclamado y el desprecio del beneficio. A los resultados efectivos y constatables se opone la simple descalificación más o menos indignada.

La empresa y el mercado sólo arraigan y prosperan en el Estado de Derecho y bajo el imperio de la Ley, cuyo cumplimiento preciso y sin arbitrariedad facilita la inversión que da rendimientos a largo plazo. Sin eso sólo cuenta el aquí y el ahora, ni se siembra ni se invierte ni se contrata. El beneficio obtenido curando a los demás, reinvertido en nueva investigación y usado para regalar terapias efectivas es motivo de honra para la empresa que lo hace y la sociedad que la acoge. Sin embargo en este caso no se reconoce mérito. Tampoco se le reconoció a Shell cuando intentó hundir una plataforma de prospección de petróleo ya en desuso y Green Peace se opuso promoviendo boicots que costaron 5 millones de euros diarios tras una caída superior al 20% en sus ventas y destrozos vandálicos en muchas de Alemania, Green Peace afirmó que en la plataforma quedaban 5.000 tm de crudo mientras que Shell mencionó 100 tm. A posteriori Green Peace reconoció el error de estimación, pero no hubo

rectificación. La confrontación se presentó como David contra Goliat, Green Peace gastó 600 mil libras esterlinas en la campaña (equivalentes a más 940 mil US\$ del momento) y lo único que se resintió fueron los ingresos de Shell y, transitoriamente, su reputación (v. B. Hunt 2003).

La empresa debe evitar confrontaciones en las que la otra parte(s) no tiene nada que perder y que, aún equivocándose, puede decir que su objetivo era llamar la atención y sensibilizar sobre un riesgo o problema. Pero, por encima de ese tipo de riesgos o amenazas, ha de ser coherente y esto requiere conocer las opciones y asumir la propia con coherencia. La teoría del stakeholder se sustenta en los estudios de E. R. Freeman 1984, una crítica sólida en Elaine Sternberg 1996 y 1999. Esta teoría es tentadora para la gerencia porque le aporta una gran libertad sin riesgo de dar cuentas explícitas ya que siempre se habrá conseguido una buena porción de los múltiples objetivos perseguidos.

Una versión extrema de la teoría de los stakeholders la acompaña de presión social sobre las empresas, llegando incluso a instar a campañas articuladas en torno a las empresas consideradas como objetivo deseable. Así, la empresa tendría un comportamiento motivado por el deber moral, el interés propio y la presión social. La empresa competiría en un mercado en el que la *performance* aportaría diferenciación de producto. Los ciudadanos afines a causas sociales, además de actuar como consumidores aportarían financiación y presionarían para conseguir la Corporate Social Performance. La presión social la aportarían ONG's activistas financiadas por contribuciones voluntarias de los ciudadanos. Los activistas seleccionarían un objetivo, le exigirían acción social y la amenazarían con dañarle. El blanco buscado se resistiría a la campaña pero ambas partes tendrán incentivos para negociar un acuerdo. Así la defiende David P. Baron (2004, 2005 y 2006) desde Stanford.

La estrategia viable de mantener la sensibilidad social sin cuestionar la continuidad de la empresa requiere principios claros y coherencia interna. El objetivo sigue siendo la maximización del valor residual de la empresa, o, en otras palabras una rentabilidad elevada y sostenible, lo que supone renuncia a actitudes oportunistas que puedan

ofrecer ventajas inmediatas a costa de comprometer logros futuros. Se trataría (v. M. C. Jensen 2001 y E. Tortosa 2006) de una “*Enlightened value maximization*” que, también puede denominarse una “*enlightened stakeholder theory*”. En ella los stakeholders están cuidados, se les escucha y tiene en consideración, se intenta mantener la relación a lo largo del tiempo, se les ayuda a mejorar, se consideran sus preferencias –lo que no implica aceptar todas sus pretensiones- y se les trata como aliados.

La estrategia requiere diferenciar entre los stakeholders primarios y los secundarios. Los primeros son los que participan en el proceso productivo y los segundos tienen un interés subjetivo que les lleva a acercarse a la empresa tratando de incidir en alguna de sus actividades y/o orientaciones. Los primeros (v. J. Fernández de Castro 2007) son más importantes. La distinción puede ser cambiante, pues un grupo de presión podría comprar acciones de la empresa y participar en sus Juntas de Accionistas. Prescindiendo de esta posibilidad a la que más adelante se hace una referencia concreta, la idea central es que la relación franca, de colaboración y mejora conjunta es positiva para ambas partes. Una plasmación de estas ideas, que se precisan en el capítulo 6º. Tiene su origen en el famoso libro de J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos (1990) titulado “La máquina que cambió el mundo”, donde exponen la estrategia de la empresa automovilística Toyota que consiguió la eficiencia productiva dando más atribuciones a sus trabajadores y colaborando con sus proveedores y distribuidores. Un ejemplo posterior del mismo enfoque fue el cambio de otra empresa automovilística, Chrysler, que en 1993 estaba desahuciada y con grandes problemas financieros.

En su edición del 12 de noviembre de 1994 la revista The Economist glosa el libro, publicado el mismo año, de P. Ingrassia y J. B. White. Chrysler diseñó un nuevo modelo de coche, el Neon, tardando a penas un tercio del tiempo que usualmente se dedicaba al diseño de un coche o serie nueva. Colaboró con los proveedores recibiendo sus sugerencias para facilitar el acopio de suministros y su coste, así, se redujo el número de tornillos y piezas haciendo que el diseño permitiera las mismas piezas en diferentes lugares, con lo que las series de producción eran más largas y el coste unitario menor y

se facilitaba el control de stocks. Algunos proveedores sugirieron cambios de materiales, los trabajadores opinaron acerca de pesos de algunas y flujo de alimentación de la cadena de producción, los distribuidores resaltaron los aspectos a los que la clientela deba más relieve y los menos importantes a efectos de la decisión de compra. Los métodos del ingeniero francés Castaign, proveniente de AMC (filial de Chrysler fabricante de Jeep) se basaban en los del equipo que participaba en las carreras de Fórmula 1 donde las innovaciones se gestan de una carrera para otra y el espíritu de cooperación es una cualidad básica.

La historia posterior de las series de coches de éxito, minivans y Jeeps, es bien conocida. Mercedes Benz compro Chrysler y aprendió el método para diseñar nuevos modelos, con lo que amplió su gama de ofertas. También la competencia asimiló los procedimientos de Chrysler y la nueva competencia llevó en 2007 a la venta de Chrysler por una fracción de lo pagado inicialmente. Sin embargo General Motors aprendió de esas prácticas y añadió otras nuevas. El ingeniero López de Arriortúa destacó por combinar la enseñanza y la presión sobre los proveedores para hacerles más eficientes y que aportasen más que piezas kits que favorecieran la rapidez del montaje favoreciendo incluso que vendieran las mismas piezas a competidores suyos si eso abarataba el precio final.

La actitud comentada es contrapuesta a la de quienes cambian de proveedor sin más consideración que el precio inmediato. Aquí se les insta a invertir para ser más eficientes y, para dar la motivación adecuada se les ayuda en la financiación, aunque no se les da un crédito directamente. Basta con dar un aval al crédito que le da el banco al proveedor. Esto tiene el mismo sentido que garantizar un flujo de compras pues si éstas no se producen y la máquina no se amortiza debidamente, no se podrá pagar el crédito y el banco actuará contra el avalista con lo que ese aval es la mejor garantía de continuidad en la relación comercial.

Los trabajadores tienen una voz que se escucha, que se promueve y premia según su aportación. Son fuentes de sugerencias que permiten la mejora continua. Se les facilita la formación y las rotaciones que aumentan su experiencia. El organigrama de

las empresas se aplana con lo que la línea de comunicaciones se acorta y las posiciones básicas estén más cerca de donde se toman las decisiones finales. La información fluye suavemente y con rapidez de manera que las decisiones son rápidas y efectivas. Cuando se sabe que la opinión propia cuenta la motivación es más alta y eso influye favorablemente en los resultados.

La misma actitud se mantiene con los proveedores de financiación, con los transportistas de aprovisionamientos y de productos finales, con los distribuidores y con cualquier eslabón de la cadena productiva. En suma, se trata a todos del modo en que se espera que correspondan, con lealtad pero sin ingenuidad, pues si sobreviene algún abuso de confianza la respuesta debe ser tajante.

Los stakeholders externos suelen demandar ayudas para las causas que defienden y, en general, se preocupan poco por la evolución de la empresa. Sólo los que tienen contenciosos por temas medioambientales o de relaciones laborales presionan por sus temas centrales y merecen ser oídos. El grupo conflictivo son las organizaciones *watch-dog* que organizan campañas de desprestigio capaces de lesionar los ingresos e imagen de las empresas y, en algún caso, cuestionar la continuidad de algún directivo. A este respecto debe señalarse que los managers pueden caer en la tentación de llegar a acuerdos colusivos con alguna de estas organizaciones y así, a cambio de la discrecionalidad que se les otorga y de liberarse de la presión por obtener rendimientos tangibles colaboran en las iniciativas de las organizaciones de sus stakeholders más activos (v. G. Cespa y G. Cestone 2002).

5.4. La RSE en los resultados de la empresa.

Las empresas, en su mayor parte, tienen un alto cumplimiento de las normas, se adaptan a exigencias cada vez más rigurosas en términos de protección medioambiental, respetan los derechos sociales, tienen una actitud no discriminadora (además de la convicción porque de adoptarla perjudicarían sus intereses) y asumen costos que serían aún mayores si no fuera porque el mercado final no suele estar en condiciones de aceptarlos (v. D. Vogel 2005).

Para su contribución social, adicional a la que se hace a través del mercado, si ha de hacerse contribuyendo al servicio a los clientes y a la rentabilidad, debieran enfocar esa actividad con los mismos criterios que utilizan para estudiar la inversión de la que derivan productos y servicios, M. Porter y M. R. Kramer (2002) recomiendan:

- Supervisar el buen uso de donaciones a través de resultados, eliminando lo ineficiente.
- Integrarse en grupos que, conjuntamente, alcancen la masa crítica para llevar un proyecto a buen término.
- Considerar el marketing atípico como marketing y mantenerlo si es rentable.
- Priorizar las acciones que crean valor social frente a las de mejora de imagen.
- Ayudar a los beneficiarios a mejorar la asignación de los recursos que se les conceden.
- Vincular ayudas futuras a las mejoras en la eficiencia del uso y la capacidad de allegar recursos adicionales.
- Mejorar el conocimiento sobre los problemas que se desean resolver, sus causas, remedios y colaboradores potenciales.

Las recomendaciones de Porter y Kramer (o. c.) derivan de que “... lo que se considera filantropía estratégica, casi nunca es verdaderamente estratégico, y a menudo no es particularmente efectivo como filantropía. Cada vez más la filantropía se usa como una forma de relaciones públicas o de publicidad, promoviendo la imagen de la empresa a través de la financiación de actividades de alto nivel” o bien Pocas frases son más utilizadas y peor definidas que ‘filantropía estratégica’. El término se

usa en referencia a virtualmente cualquier tipo de actividad caritativa que tiene algún tema, objetivo, enfoque o tema. En el contexto empresarial, suele significar que hay alguna conexión, por borrosa o tenue que sea, entre la contribución caritativa y la actividad de la empresa. A veces esa conexión sólo es semántica, lo que permite a la empresa justificar sus aportaciones en informes públicos y notas de prensa. De hecho la mayor parte de los programas de donaciones no tienen nada que ver con la estrategia de la empresa. Se dirigen principalmente a generar buena imagen, publicidad positiva y mejorar la moral de los empleados”.

Cualquier técnica de gestión que se presenta como nueva tiene, a priori, un mercado amplio. Miles de directivos tratarán de buscar su aplicabilidad para mejorar la gestión y cientos de consejeros tratarán de aumentar la panoplia de sus recetas con una más. Un caso puede verse en R. Moreno Prieto 2005 que inicia su aportación con el caso de Jorge Mendoza, director de una empresa papelera que tras dos años en el cargo “estaba satisfecho ante el consejo presentando los óptimos resultados”. Al final de la exposición un consejero se dirige a él: “Estoy leyendo en la memoria que hemos gastado unos 19 millones de euros – un 1% de nuestro beneficio neto- en iniciativas socialmente responsables, como programas de salud, patrocinios culturales, apoyos a asociaciones industriales, ONGs y otras muchas. Acorde al principio de no gasto sin retorno, querría saber el beneficio de esos cerca de 20 millones ...”. El texto sigue “Jorge sintió un fuerte sudor frío. ¡Qué estupidez de pregunta era esa! Esos son gastos que no interesan a nadie, son 19 millones... ¡19 millones! Caramba ¿tanto? No había reparado seriamente en ello, tenía otras cosas más importantes de las que ocuparse; no podía creer que su credibilidad pudiera ser mermada por un asunto tan menor. ¿Cómo podía haberlo pasado por alto? Y ¿por qué nadie dentro de su equipo había reparado en la necesidad de obtener retorno para un 1% del beneficio neto?”.

R. Moreno, más adelante, en el mismo texto, comparte la valoración de la pregunta como estúpida y propone una solución basada en la creación de siete clases de valores, las siete Ces: colaboracional, comunitario, comunicacional, comercial, cadena productiva, capital y cultural. En cada una hay algún sentido, especialmente para los

evaluadores voluntarios que juzgan a las empresas, pero el conjunto es ajeno al cliente y la competencia.

En todo caso, sin tener presentes los consejos, antes citados, los de M. E. Porter y M. R. Cramer, pueden cometerse errores como los de Levi Strauss & Co en 1996 (v. N. Munk 1999). En 1996 Bob Haas, persona de formación sólida, trabajador tenaz y coherente con sus planteamientos, se hizo con el control de esa empresa (que siempre había creído en la filantropía corporativa y la responsabilidad social), con el propósito de dirigirla de acuerdo a valores sociales y mostrar que podía ir mejor que las que sólo buscaban el beneficio. En 1999 había cerrado 29 fábricas y perdido 16.310 empleos. Su valor de mercado cayó de 14 millardos de dólares a 8 millardos mientras la empresa rival Gap, con gestión normal pasaba de una capitalización de 7 millardos a otra de 40 en el mismo plazo de tiempo.

Comentando la diferencia de trayectorias un director general de una cadena de grandes almacenes dudaba de que Haas hubiera recibido formación comercial, incluso de que hubiera visitado un almacén en alguna ocasión, esperado con los clientes y escuchando sus comentarios. Ese es un problema adicional: la facilidad con la que consultores sin experiencia empresarial directa pretenden – y consiguen- aconsejar a otros acerca de cómo hacerlo. No obstante, también abundan los ejemplos en contrario, esto es, gestión eficiente y basada en valores. Un buen ejemplo (entre otros) es el de la empresa MRW (A. M. Ballvé y P. Debeljuh 2006) y una recopilación más amplia puede verse en la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea (2004).

El oportunismo es un riesgo que, de no ser tenido en cuenta, puede estropear los intentos de hacerla más sensible a las distintas facetas de su actuación. El oportunismo es polimorfo y cambia para adaptarse a cada circunstancia. Su verdadera naturaleza rara vez se manifiesta abiertamente, pues la retórica que exhibe justifica su acción en nombre del altruismo y el sacrificio o bien la presenta como víctima de la fatalidad. Entre esas raras expresiones de sinceridad pueden mencionarse libros como los de C. Maier 2006, C. Honoré 2006), donde describen y comentan argucias para eludir

obligaciones laborales, incumplir con compromisos firmes y, en definitiva hacer recaer el coste de la negligencia sobre otros empleados y la propia empresa, que deteriora la calidad de su servicio a la clientela. El carácter tuitivo que tiene el derecho laboral proporciona una cobertura suficiente para que esas actitudes puedan prosperar en beneficio de quienes las mantienen. La posibilidad de solicitar bajas temporales por razones de enfermedad se usa con una profusión incompatible con la realidad sanitaria del país y el conjunto de los indicadores que la evalúan. La capacidad de prolongar las prestaciones de desempleo rechazando ofertas de trabajo es otra ilustración de estas conductas bien ilustradas en el testimonio de Thierry F. (2006). Esas conductas cuestionan la confianza en la autonomía de las personas y en su iniciativa, perjudican la adopción de esquemas de flexibilidad compatibles con la calidad del trabajo a realizar.

Acerca de los resultados de los fondos de inversión socialmente responsables M. R. Balaguer y M. J. Muñoz (2006) concluyen “De los resultados obtenidos en el análisis de la *performance* financiera, podemos afirmar que no existe un coste económico en los resultados financieros de estos fondos por el hecho de incorporar criterios de responsabilidad social: de hecho se observa como en algunos de los ratios analizados los FISR superan en rentabilidad al mercado. En cuanto a la relación entre *performance* social y financiera, los mejores fondos desde un punto de vista financiero lo son también en el aspecto social. En definitiva, el análisis realizado es consistente con las investigaciones realizadas en otros países y confirma que los FISR no difieren del resto de fondos a efectos de rentabilidad”. Si la gestión de unos y otros fondos es similar, la diferencia viene dada por la peculiaridad de los títulos en que se invierte, y en el de los fondos éticos sólo entran empresas con RSE debidamente acreditada. La misma conclusión que el profesor J. Fernández de Castro 2006, quien comenta que si bien no se puede establecer con claridad si aporta o no a los beneficios totales puede, en cambio, afirmarse que no perjudica los resultados.

Jerarquía Ética

	Informa	No Informa
Responsable	2	1
No Responsable	4	3

Jerarquía de Visibilidad

	Informa	No Informa
Responsable	2	3/4
No Responsable	1	4/3

Algunas empresas muestran su condición de responsables con orgullo y también hay promotores de la RSE que insisten en el atractivo de la práctica y publicidad de la responsabilidad como factor generador de ventas. Según KPMG (A. Kolk, M. Van der Veen, J. Piukse, F. Fontanier 2005) el 75% de las mayores empresas de 16 países desarrollados mencionan en primer lugar de las razones para asumir la RSE su convicción de que añade valor a los clientes y mejora los resultados. Un comportamiento “ético” basado en razones instrumentales se cambiará en cuanto las circunstancias aconsejen otra orientación para aumentar beneficios. En una onda que parece evocar ecos kantianos, A. Calveras y J-J. Ganuza (2004) consideran que “El criterio ‘moral’ que defiende D. Baron y que compartimos nosotros, consiste en denominar a una empresa socialmente responsable solamente si existe una redistribución de excedente de los accionistas de la empresa hacia los stakeholders o, en otras palabras, si la acción Socialmente Responsable de la empresa no se puede explicar bajo la hipótesis de maximización de beneficios”. También consideran que la “RSC no depende solo de las consecuencias de las acciones de la empresa sobre los stakeholders, hay que tener en cuenta la motivación real de la empresa”.

La posición de Claveras, Ganuza y Baron evidencia una lógica extraña pues en la realidad lo neutro no existe y las conductas tienen resultados positivos o negativos y si se cuestiona los primeros se insta a los segundos. Su teoría va en contra de la maximización de resultados y contra la teoría de los stakeholders que proclama que la atención a éstos beneficia a la empresa. Esta posición tiene un flanco aún más débil, la pretensión de conocer las motivaciones intrínsecas del comportamiento sobre cuya detección no aportan ningún indicio. Esa motivación es subjetiva, la práctica evidencia únicamente las preferencias reveladas y el resto es, presunción o hipótesis e incluso en el caso de que los actores desvelen sus motivos habría su afirmación debería ser sometida a un test de congruencia con los hechos. Esa coherencia no se la aplican a sí mismos los portavoces radicales de las *watch dog* que dictaminan, condenan, acosan y acaban negociando mientras buscan otro blanco. Esa actitud ajena a la ética –que no acepta que el fin justifique los medios- y a la responsabilidad (v. J. L. Martínez 2007) fue considerada de “fatal arrogancia”.

El uso de la RSE como credencial a efectos de imagen y/o propaganda puede ser contraproducente por dos tres motivos básicos. La primera por las actitudes activistas como las expuestas que consideran un blanco preferente a quienes blasonan de RSE. La segunda porque, como se muestra en los cuadros de visibilidad, el lugar de la RSE en la jerarquía moral no tiene una visibilidad adecuada y siempre puede alardear mejor quien finge con decisión que quien realmente tiene un comportamiento ético, pues en el comportamiento que tiene en cuenta a los demás hay siempre algo de humildad en la autovaloración y timidez en la proclamación, mientras que quien alardea de lo que carece siempre tiene una actitud arrogante y afirmativa que le beneficia (v. J. Trigo 2007). En tercer lugar porque cualquier campaña de activistas tiene tanto más a ganar cuanto mayor sea la inversión hecha en publicitar la conducta responsable y en buena parte de las campañas el argumento o la razón de la misma es secundario frente al impacto mediático de los lemas que se acuñen, tanto más eficaces cuanto más se pueden contraponer a memorias y publicaciones que puedan evidenciar corrección y filantropía. En última instancia, como dice la cita del párrafo anterior hay que renunciar a maximizar beneficios por la vía de dárselos a los stakeholders más combativos, que no son los de mejores razones.

Bibliografía.

Balaguer María R. y M. Jesús Muñoz “La performance financiera y social de los fondos de inversión socialmente responsable en el mercado financiero español” *Análisis Financiero* n. 102, 3º cuatrimestre 2006.

Ballvé Alberto M. y Patricia Debeljuh “Misión y valores: la empresa en busca de sentido” Ed. Gestión 2000, 2006.

Baron David P. “Persistent Media bias” *Research Paper Series Stanford Graduate School of Business* n. 1845, agosto 2004.

Baron David P. “Strategic Activism and Nonmarket Strategy” *Research Paper Series Stanford Graduate School of Business* n. 1909, august 2005.

Baron David P. “A Positive Theory of Moral management, Social Pressure, And Corporate Social Performance” *Research Paper Series Stanford Graduate School of Business* n. 1940, june 2006.

Bleeke Joel y David Ernst “Colaboración competitiva. Cómo usar alianzas estratégicas en el mercado global”. Ed. Addison Wesley Iberoamericana Washington 1004.

Calveras Aleix y Juan-José Ganuza “Responsabilidad Social Corporativa. Una visión desde la Teoría Económica” *Univeridad Pomeu Fabra*, 2004.

Cespa Giovanni i Giacinta Cestone “Stakeholder Activism, Managerial Entrenchment, and the Congruence of Interest between Shareholders and Stakeholders” *Universitat Pompeu Fabra y Institut d’Anàlisi Econòmica (CSIC) y CEPR* 22 julio 2002.

Cuesta González M^a de la y Carmen Valor Martínez “Responsabilidad Social de la Empresa: Concepto, medición y desarrollo en España”. *Boletín Económico de Información Comercial Española* n. 2775, 20-26 enero 2003.

Dirección General de Empresa Comisión Europea “Responsabilidad social: recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa” Ed. Comisión Europea 2004.

F. Thierry “Moi Thierry F., Chomeur Professionnel » Ed. Albin Michel, París 2006.

Fernández de Castro Juan “La responsabilidad social y los beneficios empresariales” *Fomento del Trabajo Nacional* n. 2016, 2007/1.

Fernández Izquierdo M. A., M. J. Muñoz y M. R. Balaguer “La Responsabilidad Social Corporativa: relaciones entre la performance social, financiera y bursátil de la

empresa” Ed. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa Universidad Pompeu Fabra, Documento de Trabajo n. 23, 2005.

Fernández-Kranz D. y Anna Merino Castelló “Medición de las preferencias de los consumidores sobre el comportamiento socialmente responsable de las empresas” Observatorio de Responsabilidad Corporativa Universidad Pompeu Fabra, Doc. De Trabajo n. 25, 2005.

Fernández Kranz Daniel y Anna Merino Castelló “¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa?. Percepción de los consumidores. Universia Business Review n. 7, 2005.

Fernández Zulima “Competitividad y *stakeholders*” Revista del Instituto de Estudios Económicos n. 4, 2002.

Fontrodona Felip Joan “Gestión ntegral de la RSE: E caso Novartis” Cuadernos Foética n. 2, Ed. IESE-Forética 2005.

Freeman Edgard R. “Strategic management: A Stakeholder approach”. Ed Pittman Books Limited, 1984.

Jensen Michael C. “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function” Negotiation, Organization and Markets Unit Harvard Business School Working Paper n. 01-01, octubre 2001.

Hawkins David E. “Corporate Social Responsibility. Balancing Tomorrow’s Sustainability and Today’s Profitability. Ed. Palgrave Macmillan Basingstoke 2006. Hernández Isabel R. et al. “Guía de la responsabilidad social corporativa para las pymes” Ed. Observatorio de responsabilidad Social Corporativa y Fundación el Monte, 2006.

Honoré Carl “Elogio de la lentitud” Ed. RBA Barcelona 2004

Hunt Benjamin “The Timid Corporation: Why Business is Terrified of Taking Risks”. Ed. John Wiley, Noboken N. J. 2003.

Ingrassia Paul y Joseph B. White “The Fall and Rise of the American Automobile Industry” Ed. Simon and Schuster 1994.

KPMG: Ans Kolk, Mark van der Veen, Jonatan Piukse y Fabienne Fontamier. “KPMG Intgernational Survey of Corporate Responsibility” Ed. KPMG 2005.

Ladrón de Guevara Martínez Antonio “La RSC desde la perspectiva del marketing: Cómo y cuanto valora el consumidor las actuaciones de RSC” Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa Universidad Pompeu Fabra n. 24, 2005.

Lozano Josep M^a "Ètica i empresa" Ed Temes Contemporanis Proa, Barcelona 1997.

Lozano J. M^a et al "Los gobiernos y la responsabilidad de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad". Ed. Granica Barcelona 2005.

Maier Corine "Buenos días pereza. Estrategias para sobrevivir en el trabajo". Ed. Península/Anaya Barcelona 2004.

Martínez José Luís "ONGs y la fatal arrogancia". Compromiso Empresarial n. 9, marzo abril 2007.

Moreno Prieto Rafael "La pirámide RMP: Un modelo de creación de valor empresarial a través de iniciativas socialmente responsables" Executive Excelente n. 25, 2005.

Murray Alan "Revolt in the board Room. The new rules of power in corporate America" Ed. Collins NY 2007.

Punk Nina "How Levi's Trashed a Great American Brand While Bob Haas pioneered benevolent management, his company came apart at the seams" Fortune abril 1999.

Porter Michael E. y Mark R. Kramer "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy (2002) en "Harvard Business Review on Corporate Philanthropy" Harvard Business School Press 2003.

Sternberg Elaine "Stakeholder Theory exposed". The Corporate Governance Quarterly 2, n.1 1996.

Sternberg Elaine "The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine" Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n. 4 Nov. 1999.

Sternberg Elaine "Just Business: Business Ethics in Action" (2000) 2^a ed. Oxford University Press 2003.

Tortosa Cosme Emilio "Responsabilidad social de la empresa. Un nuevo modelo empresarial" Papeles de Economía Española n. 108, 2006.

Trigo Joaquín y Antonio Drudis "Alianzas Estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas" Ed Gestión 2000, Barcelona 1999.

Trigo Joaquín "Razones y principios de la responsabilidad empresarial" Fomento del Trabajo Nacional n. 2116, 2007/1.

Womak James P., D. T. Jones y D. Roos "La máquina que cambió el mundo" (1990) Ed. McGraw Hill, 1999.

Manual de Divulgación

Capítulo VI

CAPÍTULO VI

Comunicación y certificación de la RSE.

La Responsabilidad Social de la Empresa debe garantizar el respeto a los derechos humanos y laborales así como al medio ambiente. Se presupone que una empresa que asume los compromisos en estos ámbitos integra ciertos valores que van más allá del cumplimiento de las normas legales que, obviamente, se refieren a estos ámbitos, pero también al mercantil, la protección de datos personales, la calidad, el cumplimiento de contratos y un largo etc.

Sin embargo la realidad es diferente. La prioridad de la RSE formalizada no está en el interior y enfocada a las relaciones existentes (trabajadores, clientes ...), sino en el exterior y a posibles nuevos vínculos, esto es, ONG's y grupos de presión, red denominados de interés, que se preocupan por lo que hacen las empresas y tratan de incidir en su orientación. Si la RSE y la sostenibilidad de su actuación deben dar satisfacción a todos los que de una u otra forma están, o dicen estar, afectados por lo que pueda hacer o por lo que pueda omitir, eso irá en demérito de sus funciones tradicionales, especialmente en la búsqueda de rentabilidad o la maximización del valor residual de la empresa. La causa está en que cuando se deben seguir 30 o 40 indicadores de actuación que tienen igual peso, es difícil – por no decir imposible- hacer un adecuado *trade-off* entre ellos.

La prevención de riesgos laborales (PRL) es tan sólo un de esas actuaciones. En una guía típica de RSE aparecen nueve apartados con un total de 38 acciones. El más amplio de los apartados es el del comportamiento de la empresa ante los empleados con 13 actuaciones de las que una es la PRL, a pesar de requerir obligaciones básicas sustentadas en una normativa con rango de Ley. Si se considera que la acción merece simplemente ser una entre 38 hay algo que está desenfocado en la vida cotidiana y en la concepción de la RSE, por lo que merece la pena buscar las causas y alguno de los remedios.

Una de esas causas, que hace difícil encardinar los valores de la RSE, tal y como aparecen en las guías en una orientación para los empleados, estriba en que las declaraciones formales en forma de códigos y principios pueden estar al margen de la acción cotidiana y ser un engaño o una exposición de intenciones o simples deseos no acompañados por nada. Por tanto la RSE debe marcar las pautas, y se han de arbitrar los medios para que las acciones reales de las empresas se apoyen en los criterios deseables y puedan llegar a ser una fuente de confianza y también, quizá, una ventaja competitiva.

Otro motivo de frustración está en que a veces los valores y el conjunto de la RSE se imponen, con lo que los trabajadores los ven como un capricho de la dirección, como una exhibición de actitudes paternalistas o, aún peor (v. R. B. Kanter 1999) para inmiscuirse en la intimidad de las personas o por aún, imponerlos a terceros a través de exigencias a proveedores o aliados.

Quid leges sine moribus vanae proficiunt?.

Horacio escribió hacia el año 23 AC que las leyes que no están respaldadas por la costumbre no sirven de nada. Las leyes son una parte de lo que en economía se conoce como instituciones, que en el lenguaje del premio Nobel de economía Douglas North, son las restricciones que se imponen al comportamiento humano y que lo hacen predecible. Se pueden agrupar ubicándolas en tres planos, el más inmediato es el de los usos y costumbres que aportan pautas de conducta reiteradas y repetitivas. El segundo son las normas que tienen rango legal y pueden imponer conductas o impedir ciertos comportamientos. El tercero son los organismos públicos que elaboran las normas vigilan su cumplimiento y sancionan el incumplimiento. Cuando los tres ámbitos están en sintonía puede decirse que las leyes se aplican en un grado muy alto. Si no es así las leyes pueden ser poco más que una proclamación de deseos o intenciones, pero con un grado de seguimiento práctico bajo, aún cuando se intenten guardar las formas.

En el caso de la PRL la normativa española se remonta a 1990 y, en el período reciente surge la Ley de 1995, el real Decreto Legislativo de 2000 y la Nueva Ley de 2003. Salvando los casos ejemplares de empresas que toman en serio sus obligaciones y van más allá de las obligaciones legales y respetando a los servicios de prevención internos y los ajenos que se esmeran en mejorar su formación, lo cierto es que queda mucho por hacer y, en ocasiones, parece que hay empresas que carecen de medios para exigir que se usen los medios previstos para evitar o minimizar daños, así como trabajadores que asumen riesgos indebidos con el colofón de accidentes indeseados en cualquier actividad productiva.

En su afán de atacar a la siniestralidad y la imprudencia directamente la norma es muy rigurosa y parece priorizar la búsqueda de responsables de lo ocurrido a alguien más que cualquier otra cosa. Las empresas, en esta situación tratan de protegerse buscando la certificación pertinente y, a su vez, los servicios de prevención ajenos en sus informes añaden todo tipo de salvedades que permitan advenir una actuación correcta. Así lo que ocurra podría ser accidente puro si todas las partes han cumplido con su obligación.

En lo concerniente a la RSE hay muchas guías, profusión de artículos hechos por consultores y certificadores y ruido mediático generado por políticos, y activistas, pero los avances reales son pequeños, lo que no implica que la situación sea mala. De hecho si alguien se toma la molestia de leer una de las guías al uso apreciará que la parte dispositiva no tiene gran diferencia con lo que ocurre. Lo que se aporta es el sistema de registros, de verificaciones, de asignación de responsabilidades y de medios, de establecer una batería de indicadores, realización de publicidad y un largo etc. En definitiva papeleo en torno a lo que se hace e intentos de involucrar a más personas en la vida de la empresa, algunas de las cuales no tienen interés alguno en ella y quienes tienen interés pueden estar más lejanos que los trabajadores y accionistas. Para hacer más sugerente el producto se le califica de un nuevo paradigma o estrategia. La RSE es importante pero no es ninguna de las dos cosas, es algo que también le corresponde a la PRL, es una *metaestrategia*, esto es, el marco institucional en el que tienen lugar las decisiones y actuaciones de las empresas.

Valores personales y empresariales alineados.

Es un lugar común decir que las personas son el activo más importante de una empresa o de un país. Así es, pero no parece serlo a la vista del partido que se les saca, y ahí está el déficit exterior como indicador de poca eficiencia y competitividad. La actividad productiva tiene cuatro dimensiones. La más elemental es la realización rutinaria de tareas repetidas. Por encima está la resolución de los problemas e incidencias que aparecen en los procesos anteriores. El tercer nivel es la decisión de lo que debe hacerse y lo que debe dejar de hacerse. El cuarto la detección de tendencias, oportunidades y soluciones nuevas que abren mercados inéditos, rompen el equilibrio del mercado y diferencia a unas empresas de otras. Lo ideal es que los niveles jerárquicos sean pocos, que todos puedan ser escuchados y compartan criterios respecto a la misión de la empresa, a qué ha de hacerse y cuál es el mejor modo de conseguirlo. Lo óptimo para la empresa y quienes la forman es que lo que cada uno considera prioritario y la realidad coincidan de modo que no haya contradicción de intereses ni de valores (v. L. Whithworth, L. Kimsey-House, H. Kimsey-House & Ph. Sandahl 207).

Designar a una persona para que implante un sistema es algo que no siempre es suficiente, aunque tenga los conocimientos, la experiencia y la voluntad de hacer bien las cosas. Cuando se trata de cambiar hábitos arraigados y pautas compartidas hace falta el respaldo continuo de la dirección, mucha paciencia y firmeza en los propósitos. Esto es especialmente cierto en PRL y RSE, pues en ambos casos la rapidez y la costumbre llevan la voz cantante y se apoyan en las pequeñas ganancias de tiempo o comodidad en lugar de hacer lo correcto y refuerzan sus costumbres apelando al “siempre se ha hecho así”, al “nunca pasa nada” así como al “nunca pasa nada”. Sin embargo, en estos casos, un solo fallo cuesta más caro que todas las ventajillas arrancadas una y otra vez.

Para el cambio hace falta un entorno diferente, una atmósfera nueva en la que pasen cosas diferentes. Habitualmente no se piensa en lo necesario que es el aire, simplemente se le respira. El problema se presenta cuando se enrarece y se pierde el

control de la situación. El metamercaado es el conjunto de instituciones en el que tienen lugar las transacciones económicas, el cumplimiento de los contratos y estar a la altura de los compromisos asumidos libremente, la mejora continua etc. La metaestrategia son los principios que guían la orientación en uno u otro sentido como el pensar en el largo plazo, la creación de lazos estables con proveedores y clientes, la fidelización de trabajadores y distribuidores, en suma la voluntad de pertenencia en un marco de respeto mutuo y para conseguir una ganancia conjunta. En la vida laboral se trata de que haya una mutua consideración de unos y otros como fines en sí mismos, como personas valiosas con las que se coopera para conseguir objetivos valiosos y con las que, sin llegar al altruismo que caracteriza a la familia, merece la pena hacer las cosas bien y obtener, como subproducto de la obra bien hecha la ganancia merecida y la satisfacción del deber cumplido.

Cambiar las organizaciones y la conducta de las personas.

Las buenas piedras son necesarias para construir grandes catedrales pero las grandes catedrales no hacen a las piedras. Las organizaciones, sean empresas o asociaciones culturales son nada sin las personas que las forman. Contar con un responsable formal de PRL o de RSE es importante, pero la tarea es de todos y si se singulariza la función en una persona puede acabar llevándolo todo mientras que los demás evitan implicarse. El responsable es, efectivamente eso, pero no es el único a quien incumben obligaciones y su labor es de formador, mentor, planificador, supervisor y animador, pero actores lo son todos, especialmente la dirección que ha de dar el primer paso y ejemplo continuo hasta conseguir que la prevención y, en sentido más amplio, la RSE sea parte de la cultura y se tenga en cuenta por sistema. A este respecto es conveniente tener presente el aforismo romano "*Universitas non delinquit*" esto es, las empresas no delinquen la responsabilidad última no es de la institución sino de las personas, aunque puede la ley obligue a las empresas (personas jurídicas) a responder por acciones indebidas al punto de quedarse sin patrimonio y, llegado el caso deber disolverse.

Las notas técnicas de prevención del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales nºs 643 y 644 (M. Bestratén Belloví y L. Pujol Senovilla) destacan correctamente que la

PRL es uno de los capítulos fundamentales de la RSE, pero no es uno más, sino que además, es esencial para conseguir la calidad de productos y procesos. Si no hay responsabilidad para con la seguridad de los trabajadores de la empresa cualquier afirmación sobre el respeto al medio ambiente, la calidad de los productos o la gestión o cualquier alarde de filantropía carece de credibilidad. No obstante, la aplicación forzada de las normas puede lograr seguridad pero, en lo inmediato podría no conseguir las otras ventajas y habría que esperar a que se entendiera plenamente la importancia y la necesidad de las medidas para que se asumieran como propias.

Los teóricos de la motivación del personal asalariado consideraban que los factores intrínsecamente motivadores eran diferentes de los de seguridad o de higiene, que simplemente reducían riesgos o eliminaban la incomodidad. Los primeros empujaban, los segundos frenaban, de modo que si se eliminaban los inconvenientes que causaban desaparecía la molestia, pero eso no bastaba para incentivar el rendimiento. Por lo mismo, las leyes, aún siendo importantes, sirven para que se cumpla con los aspectos formales pero, no siempre son suficientes para cambiar las conductas si no se corresponden con los valores personales y si las expectativas que persiguen requieren forzar la costumbre. Así, a veces hay ocasiones en las que es necesario cambiar la organización si la orientación lo requiere y eso requiere voluntad, método y tiempo (v. T. E. Gagné 2005 para un procedimiento real con participación de los trabajadores implicados).

Lo expuesto no significa que sean inútiles ni que deban de olvidarse sus objetivos, simplemente hay que insistir en los incentivos y desincentivos que aportan, hacer que los elementos básicos sean sencillos y asequibles, educar y predicar con el ejemplo. En otras palabras, junto a los métodos *hard*, como inspección y sanciones, hacen falta los *soft*, en forma de educación, divulgación, ejemplos y premios. Además conviene que se prescinda del oportunismo en forma de alardear de virtudes que no se practican y pretender que una certificación de RSE lo es de bondad, de altruismo y de cumplimiento de normas, pues, aunque debe ir más allá de ellas, según el informe de KPMG el 75% de las empresas que (en su informe de 2005) habían asumido formalmente la RSE, afirmaban que lo habían hecho para ser más rentables. En estos

casos la capacidad de quien finge virtud es mayor a la hora de evidenciar sus presuntos méritos que la de quien la practica, pues la virtud es humilde y, por sí misma rehuye la presunción y alardear de su comportamiento.

Cuestión de valores.

En los tiempos que corren hablar de virtud parece cursi, por eso se recurre al eufemismo valores. Los valores son actitudes deseables en sí mismas porque son buenas para quien las practica y para los demás. Por lo tanto la sociedad lo aprecia y agradece que se practiquen pero, aunque son de reconocimiento mayoritario, no siempre son universales ni rigen para cualquier época o cultura y, en cualquier lugar y momento, los individuos antisociales mantienen sus propios códigos de comportamiento.

En última instancia tanto la PRL como, en un plano más amplio, la RSE son expresiones de madurez y de los valores que se le asocian. La madurez es reflexiva, conoce el impulso y simplemente lo canaliza por donde no hay riesgo, sabe que la prudencia es buena consejera y que el miedo puede ser un buen amigo, no porque se ceda a él, sino precisamente porque se le vence cuando hay que hacerlo, pero no cuando implica riesgos excesivos. La temeridad es la ausencia de miedo, sea por ignorancia o falta de razón, lo que no es una virtud. El valor está en superarlo sólo cuando es necesario.

La prudencia es una virtud anticipadora propia de quien sabe que a un momento sigue otro y que la perspectiva temporal debe tenerse en cuenta. Va contra el oportunismo que aprovecha el momento sin pensar en lo que puede dañarse a otros.

La responsabilidad es lo propio de la reflexión. Consiste en evitar la situación potencialmente peligrosa, en anticipar que, aún así, podría materializarse y, por tanto se ha previsto de modo que el daño, si finalmente se produce –porque los accidentes existen-, se minimice y, además, se compense a los perjudicados. Significa que se está a la altura de los acontecimientos, que se dan cuentas por lo ocurrido y se aceptan las

implicaciones a que haya lugar. Presupone el respeto a las personas y a su dignidad única y se plasma en la preparación adecuada para realizar la función que le toque. Exige una ética que va más allá de las obligaciones formales, de los horarios y las conveniencias propias y se acompaña de una dedicación intensa.

La prevención comparte con la RSE puntos como la sencillez, el sentido común, la solidaridad y la eficiencia. Asimismo ambas comportan dedicación y compromiso, ejemplaridad y nobleza. Se trata de rasgos de carácter y de conducta que la sociedad, ha de reconocer como deseables y ejemplares.

6.1. Principios, guías y Normas.

La panoplia de herramientas que se relacionan con la gestión de la RSE han sido agrupadas por la D. G. de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea (2003) en cuatro grupos:

- Enunciados de principios que una empresa puede suscribir, sea de forma aislada o aliándose con otras.
- Iniciativas sustentadas por una industria en las que distintas empresas introducen códigos de conducta acordados.
- Instrumentos adoptados voluntariamente por empresas y regulados por un sistema de instancias certificadoras acreditadas.
- Estructuras de proceso que aportan orientación acerca de cómo demostrar la responsabilidad y la rendición de cuentas.

Las Guías son una herramienta para organizar la práctica de la RSE. Normalmente la Guía es resultado de un trabajo sistemático basado en experiencias y en la reflexión de diferentes personas diferentes. En ellas se incluyen principios y recomendaciones. Entre los primeros están los que propuso el reverendo Leon Sullivan (1977) para incitar a las empresas norteamericanas instaladas en África del Sur a evitar la discriminación entre sus empleados. Con el paso del tiempo se conocen los resultados, se pulen las deficiencias y se añaden nuevos elementos para mejorar su

aportación así como contenidos respecto a lo que se debe hacer y lo que se debe evitar. La guía aporta una pauta pero su aplicación debe circunstanciarse a cada caso concreto que suele estar afectado por el tamaño de la empresa, su titularidad, el sector de actividad y la localización, la antigüedad y otros factores.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas constituyen la declaración de principios más importante a efectos de la RSE. El Secretario General de la ONU propuso la creación de un Pacto Mundial en World Economic Forum de Davos el 31 de enero de 1999. A mediados del año siguiente instó a las empresas a unirse en un pacto mundial que vinculara la actividad empresarial con los Principios y la acción de la ONU con tal eco que a mediados de 2007 cerca de 4000 empresas se habían adherido haciendo propios los principios del Pacto que se transcriben seguidamente. Los dos primeros derivan de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, los recogidos del 3 al 6, inclusive, de la Declaración de la OIT sobre Principios fundamentales y Derechos Laborales. Los puntos 7 a 9 de la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo mientras que el último procede de la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

1.- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

2.- Las empresas deben asegurarse de que sus filiales no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

4.- Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

5.- Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

6.- Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

7.- Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

8.- Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

9.- Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

10.- Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

Todos estos puntos están recogidos en la legislación de los países occidentales desarrollados. Si se reiteran es para que las empresas que localizan actividades en países menos exigentes no colaboren a prácticas prohibidas en sus países de origen. Por lo tanto, en lo que concierne a los países avanzados la declaración está por debajo de las exigencias de la regulación. Además la Declaración de los Derechos Humanos inspira todas las constituciones democráticas y la declaración de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) ha sido suscrita por sus dos ramas, OIS Organización Internacional xxxxxxxxx y la OIE, la (Organización Internacional de Empresas). Asimismo, las directrices legales en materia medioambiental van mucho más allá de lo que dicen unos principios demasiado generales como los que van del 7 al 9 y, por último, las prácticas relacionadas con la corrupción distorsionan la competencia y son delictivas en muchos países.

Conviene notar, respecto al punto nº 10 que en muchas ocasiones las empresas no desean sobornar a compradores, especialmente del sector público, ni tampoco a los funcionarios de los dependen autorizaciones para establecerse, operar o aumentar el

volumen de operaciones, Sin embargo en algunos países esa práctica está tan encardinada que se da por supuesto que esos pagos son un complemento de la retribución de esos funcionarios. El hecho de que sus gobiernos, más allá de tolerar esa práctica, se apoyan en ella impide que consideren su eliminación por lo que erradicarla quedaría en manos de las empresas que deseen instalarse en ese país. Si alguna la rechaza, eso tendría consecuencias indeseables, primeramente sobre ella, pues daría una ventaja a los competidores menos escrupulosos. En segundo lugar perjudicaría a los trabajadores potenciales de esa empresa en el país en cuestión, así como a los proveedores y clientes que perderían una oportunidad importante. Sobre este punto es interesante e ilustrativa la reflexión sobre Camerún que hace T. Harford 2006).

Códigos de comportamiento.

Un código ético es la concreción de una misión y valores en forma de un documento que explicita pautas de conducta de pretensiones éticas. Intenta servir de orientación y de ideal. Trata de atraer trabajadores meritorios, dar confianza a inversores, quizá a motivar a los empleados etc. (v. J. M^a Lozano 1997 y J. F. Lozano 2004). En algunas empresas efectivamente consiguen esas pretensiones y pueden llegar a ser impulsores del cambio pero en general su efecto es pequeño, a menos que se haya integrado en la cultura de la empresa y esté alineado con los valores personales de los empleados. En muchas otras es un deseo respecto a la conducta deseable y en otros una declaración benevolente ajena a la toma de decisiones cotidianas.

Según el caso puede ser aconsejable adoptar un código ya existente o bien laborarlo (v. M. Bestatén y L. Pujol 2006). Como ocurre con muchas herramientas su funcionalidad depende de la ilusión que haya detrás, de la sinceridad que refleja, del ejemplo que dan quienes pilotan el cambio y no es raro que empresas con códigos deseables cambien de principios y estrategia tras un cambio de directivos (como ocurrió con la entrada de C. Fiorina como CEO hasta su destitución en 2005). Tampoco es raro que la dirección de una empresa actúe sin consideración a un código aprobado, ni lo es que se haga firmarlo a los empleados en el momento de contratarles e incluso

ocurre que éstos se niegan a firmar algo que está por debajo de sus principios o que ven como insultante.

Guías de Responsabilidad.

La Guía es un paso adicional en la formalización de una orientación de RSE. Las recomendaciones que sugieren tienen un respaldo amplio pero no requieren una auditoría externa formalizada. Buena parte de los instrumentos de medición, valoración y comunicación de RSE a disposición de las empresas han sido generados por ONG's interesadas en cambiar el comportamiento de las empresas. Así, en la publicación de la UE Mapping Instruments ... (2003) se recoge un cuadro con 16 instrumentos para verificar el triple cumplimiento (económico, social y medioambiental) de las empresas. El cuadro n. 6.1. da una idea de su origen y variedad.

Instrumento	Dimensión		
	Económico	Social	Medioambiental
<i>Principios Deseables y Códigos de Conducta.</i>			
Pacto Global ONU	v	v	v
Directrices de Amnistía Internacional		vv	
ETI		vvv	
Principios de Sullivan			vv
Directrices de OECD para Emp. Multinac.	v		v
WHO/UNICEF Breastmilk		vv	
ECCR/ICCR		v	
<i>Sistemas de Gestión y Métodos de Certificación.</i>			
SA8000		vv	
ISO 9000 /ISO 14001			vv
EMAS			vvv
EU Eco Label		v	vv
FSC		v	vv
<i>Indicadores Comparativos (Rankings).</i>			
DIGSI		v	vv
FTSE4Good		v	vv
ASPI		v	vv
<i>Modelos de Rendición de Cuentas y Comunicación.</i>			
GRI	vvv	vvv	vvv
AA1000S	v	vvv	v

Los signos representan

- vvv inclusión con cobertura amplia
- vv inclusión con cierta cobertura
- v inclusión con una referencia mínima
- no está incluido.

La elaborada por el Club de Excelencia en Sostenibilidad (2007) está pensada para las empresas pequeñas y medianas, que suelen tener poca holgura en su personal. Es sencilla, completa y aborda paso a paso los conceptos, el análisis o diagnóstico de cada aspecto relevante, las medidas a adoptar, los criterios de medición, la ejecución, la valoración y el proceso de mejora continua. Señala varios niveles de actuación y en cada uno puntos de actuación.

Primer nivel: Inicio del Programa. 1º El compromiso de la dirección para implantarla. 2º Autodiagnóstico: ¿Qué buenas prácticas están ya incorporadas en la gestión empresarial. 3º Acopio y procesamiento de la información requerida, elaboración y presentación del informe de autodiagnóstico. 4º Conclusiones

Segundo nivel: Programa de RSC y sus indicadores. 1º Definición de la estrategia. 2º ¿Cómo articular una estrategia de RSC?. 3º Indicadores de medición del grado de implantación de la estrategia. 4. Modo en que influyen los Grupos de Interés en el Programa de RSC.

Tercer Nivel: Seguimiento del programa. 1 El programa de Responsabilidad. 2. El control del programa vs. la auditoría interna. 3. El control del programa. 4. La auditoría Interna

Cuarto Nivel: Los informes de RC. 1. Cómo comunicarme con mis grupos de interés. 2. Guías para la elaboración de informes de RC. 3º ¿Cómo afrontar la elaboración de un informe de RC?.

Quinto Nivel: Revisión, definición de acciones de mejora e inicio del nuevo ciclo. 1. Revisión por la dirección. 2. Acciones de mejora sobre el proceso de implantación de la estrategia. 3. Acciones de mejora sobre el diseño de la estrategia. 4. Acciones correctivas. Preventivas y de mejora.

Esta guía concluye con un cuestionario para el autodiagnóstico de RC en las pymes. Es un documento que cuida la sencillez, aunque está algo sesgado hacia la

empresa industrial que es menos de una quinta parte del total y en la información externa opta por el Global Reporting Initiative que, para las empresas pequeñas podría aligerarse. La Guía aporta bibliografía, direcciones de webs de interés y un glosario específico.

La norma SA 8000.

Las normas son más rigurosas que las guías. Sirven para que el auditor o certificador externo pueda emitir un dictamen adverando el efectivo cumplimiento de las actividades recogidas. La norma SA 8000 de responsabilidad social y de rendición de cuentas (v. I. Caballero y A. I. Balaguer 2005) es de origen americano y trata de acreditar que las prácticas laborales habituales en terceros países se ajustan a criterios reconocidos como socialmente dignos, de modo que los consumidores de los países desarrollados puedan saber que los productos que compran cumplen con esos criterios. Esta norma se creó en 1997 por un grupo de expertos que representaban a organizaciones de todos los grupos de interés de las empresas así como empresas certificadoras y asesoras. El Consejo Asesor del SA 8000 está integrado por trabajadores y empresarios, ONG's y funcionarios públicos.

La norma SA 8000 verifica requisitos de RS como trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo y remuneración. En los elementos del sistema de gestión se trata de la política de la empresa, revisión por la administración, representantes de la compañía, planteamiento y aplicación, control de proveedores-contratas-sub-proveedores, identificación de problemas y adopción de medidas correctoras, comunicación externa, acceso a la verificación y documentación. En cada uno de estos apartados se detallan los requisitos y las evidencias objetivas que sirven de base para la demostración de la conformidad con la norma.

6.3. Memorias y comunicación.

La comunicación de las acciones en materia de RSE es uno de los temas más debatidos. Por una parte los stakeholders internos (trabajadores y accionistas) deben ser informados por ley de la evolución de cada ejercicio, los sindicatos reciben copia de los contratos realizados y las administraciones públicas de lo que les concierne: impuestos generales y locales, cotizaciones a la Seguridad Social, datos laborales, evaluaciones medioambientales, listados de datos personales, revisiones de productos y procesos sujetos a verificación, auditorias de estados financieros y calidad, inspecciones de sanidad, de consumo, de trabajo y prevención de riesgos laborales y un largo etc. específico según actividad, localización y tamaño.

Los datos económico financieros de las empresas deben presentarse, obligatoriamente, en el Registro Mercantil y en el caso de las empresas cotizadas en Bolsa deben ser informados conforme a pautas preestablecidas. A lo expuesto hay que añadir las memorias obligatorias y la información a bases voluntarias algunas de las cuales no son accesibles para datos individuales, pero sí agrupadas según distintos criterios, como tamaño, actividad y ambos, como la Central de Balances del Banco de España

Las entidades y particulares que financian a las empresas tienen medios de recabar información, sea directamente a la empresa que financian o a través de los informes que, por norma, acompañan las emisiones de obligaciones y bonos.

En cuanto al exterior, los compradores se preocupan más por las condiciones de entrega de los suministros que por cualquier otra cosa, especialmente en las empresas pequeñas que importan poco y que saben que los suministradores están sujetos a sus mismas normas. Los clientes últimos tienen mil cosas de las que ocuparse antes de entrar en el modo de fabricación de los productos que adquieren, no obstante lo cual, cuando se les pregunta, manifiestan su prioridad por productos ecológicos y empresas responsables (CECU 2004) pero, en el momento de la compra, se suelen despreocupar de los aspectos que más interesan a los activistas que son los principales demandantes de información. Algunas empresas dejaron de publicar sus memorias de sostenibilidad por dos motivos, el primero que a los clientes no les

importa y el segundo por la contradicción de dedicar cantidades ingentes de papel y tinta a usos sin valor.

La dación de cuentas aporta una evidencia posible del comportamiento de las empresas en la triple cuenta de resultados y, en algún caso, eso puede influir favorablemente en la decisión de compra de los clientes pero eso puede estar más que compensado con algunas implicaciones negativas. Entre otras implicaciones puede ser que a algunos clientes potenciales les parezca de una presunción de mal gusto o una exhibición hipócrita. La profusión de datos e informes actúa como indicador del esfuerzo y la inversión hecha en conseguir una reputación de sensibilidad social y ecológica, lo que también señala el gasto hecho en conseguirla y, por tanto, la mayor pérdida asociada a un ataque frontal contra esa posibilidad. El activismo fundamentalista puede estar tentado a sacar provecho de esa vulnerabilidad, tanto mayor cuanto más visible sea la empresa.

La Global Reporting Initiative GRI.

La entrega de información se articula en opciones como el modelo GRI -Global Reporting Initiative- (A. I. Balaguer e I. Caballero 2005) o el modelo de balance social de ANDI-OIT (I. Caballero y A. I. Balaguer 2006). El primero lo crearon en 1997 las ONG' CEBES (Coalition of Environmental Responsible Economies) y PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) con el fin de que las memorias de sostenibilidad fueran más rigurosas y útiles. Los principios que lo rigen se articulan en cuatro bloques: A) Marco de la Memoria que requiere transparencia y globalidad. B) Información que requiere exhaustividad, relevancia y contexto de sostenibilidad. C) Calidad y veracidad que supone precisión, neutralidad, comparabilidad. D) Acceso a las memorias que supone claridad y Periodicidad. De todo lo anterior se deriva la Auditabilidad.

La guía del GRI es muy completa al punto de parecer Exhaustiva. La enumeración de los temas a tratar ocupa ocho folios de manera que, la lectura de la memoria llevaría un largo tiempo que los clientes deberían distraer de otras

actividades. Solo los profesionales de la supervisión pueden como inversores éticos, o de las organizaciones vigilantes pueden contar con esas personas.

El modelo de Balance Social ANDI-OIT.

La Asociación Nacional de Industriales de Colombia ANDI concreta el modelo de balance social de la OIT . Considera que para garantizar su permanencia las empresas deben ir más allá de la planificación estratégica, la gestión presupuestaria y su posicionamiento en el mercado. Para eso han de velar por el bienestar social de los lugares donde actúan y residen. El balance social (v. I. Caballero y A. I. Balaguer 2006), sin pretender transformar a las empresas, trata de ayudar a la introducción de políticas sociales voluntarias.

El balance tiene un área interna y otra externa. En la primera trata de la actuación de la empresa en el plano socio-laboral, en los servicios sociales y en la integración y el desarrollo. En el segundo trata de las relaciones primarias, las que se mantienen con la comunidad y con otras instituciones. En los dos planos se consideran variables e indicadores que muestran el cambio de las primeras. Los indicadores informan para controlar la gestión en lo que concierne a la eficiencia, la eficacia y el impacto a conseguir.

Las variables usadas en el área interna del Balance Social se agrupan en tres bloques. I) Características Socio-laborales del personal :1) demografía, 2) absentismo, 3) rotación del personal, 4) jornada laboral, 5) salarios y prestaciones, 6) relaciones laborales. II) Servicios sociales de la empresa al personal: 1) Salud, 2) riesgos profesionales, 3) fondos de pensiones, 4) cajas de compensación, 5) fondos de empleados o cooperativa, 6) vivienda, 7) alimentación, 8) transporte, 9) servicios especiales. III) Integración y desarrollo del personal: 1) información y comunicación, 2) desarrollo personal, 3) capacitación, 4) educación, 5) campañas educativas, 6) tiempo libre.

En el área externa se considera. I) Relaciones primarias: 1) familia del trabajador, 2) jubilados, 3) accionistas, 4) canales de distribución, 5) consumidor final,

6) competencia, 7) acreedores, 8) proveedores. II) Relaciones con la comunidad: 1) comunidad local, 2) sociedad, 3) sector público. III) Relaciones con otras instituciones. 1) Gremios, 2) Medios de información. 3) Universidades e instituciones de investigación.

Los requisitos básicos para llevar adelante una política eficaz pasan por contar con una política social estructurada, contar con el apoyo de la alta gerencia, integrar la política social en la estrategia de la empresa, estudiar el contenido del balance, definir objetivos y metas. El modelo incluye criterios de elaboración del balance, presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Los informes tipo GRI o ANDI-OIT son útiles si se colocan en su contexto. Por ejemplo los datos de concentración de ventas y clientes han de interpretarse en su contexto concreto y, no necesariamente han de hacerse públicos, especialmente si pueden dar información interna susceptible de informar a la competencia de aspectos que impliquen vulnerabilidad. Otros datos pueden ser irrelevantes para observadores externos o estar ya disponibles para autoridades y representantes laborales, con lo que significarán redundancias costosas e innecesarias. Para evitar que los informes se desacrediten estos aspectos deben tenerse en cuenta.

Bibliografía.

Balaguer Vegas Ana I. e Isabel Caballero Caballero “Responsabilidad de las empresas. Modelo GRI (Global Reporting Initiative)” NTN 648. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 2005

Bestratén Belloví Manuel y Luís Pujol Senovilla “Responsabilidad social de las empresas I: conceptos generales y II Tipos de responsabilidades y plan de actuación”. Notas técnicas de Prevención de Riesgos Laborales. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ns. 643 y 644. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2004.

Bestratén Belloví Manuel y Luís Pujol Senovilla “Condiciones de trabajo y códigos de conducta” Notas Técnicas de Prevención n. 693. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2006.

Caballero Caballero Isabel y Ana Isabel Balaguer Vegas “Responsabilidad de las empresas. Modelo SAI 8000” Nota Técnica de Prevención n. 647. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 2005.

Caballero Caballero Isabel y Ana I. Balaguer Vegas “Responsabilidad social de las empresas: Modelo ANDI-OIT (I) e Indicadores (II)” NTP n. 687 y 688. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 2006.

Confederación Española de Consumidores y Usuarios “La opinión y valoración de consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España” Ed. CECU e Instituto Nacional del Consumo 2004.

Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit D.1 Comisión Europea “Mapping Instruments for Social Responsibility” Ed. UE abril 2003.

Gagné T. Elaine “Engage!. Roadmap for workforce-driven change in a warp-speed World” Ed. RoseHill Press 2005.

Harford Tim “El economista camuflado. La economía de las pequeñas cosas” (2006) Ed. Temas de Hoy, Barcelona 2007.

Horacio “Odas y Sátiras” circa 23 AC Ed. Editorial Iberia Barcelona 1963.

Kanter Rosabeth Moss “Las nuevas fronteras del management” (1997) Ed. Paidós Buenos Aires 1999.

Lozano José María “Ètica i empresa” Ed. Proa Barcelona 1997.

Lozano Aguilar José Félix “Códigos éticos para el mundo empresarial”. Ed. Trotta 2004.

Sullivan Leon “<http://globalsullivanprinciples.org>” .

Withworth Laura, Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House y Phillip Sandahl “Co-active coaching” Ed. David Black, Mountain View Cal. 2007